

PUBLICACION MENSUAL DE LA
· COMISION ·
PANAMERICANA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL

JUNTA DIRECTIVA DEL CONGRESO INTERAMERICANO DE MUNICIPIOS

LA HABANA, CUBA

Año VI • Septiembre 1945 • No. 9

COMISION PANAMERICANA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL

(Junta Directiva del Congreso Interamericano de Municipios)

La Dirección de este "Boletín" (The Municipal Digest of the Americas) que se publica mensualmente en número de 3,000 ejemplares, que se proyecta aumentar a 15,000 en el próximo año, ruega el canje con todas las publicaciones de orden análogo al suyo, que ven la luz en todos los países de América. Asimismo espera, y agradecerá, que los Municipios se sirvan enviarle todo aquel material —informativo, fotográfico, etc.— que ofrezca interés.

COMITE EJECUTIVO

DR. ANTONIO BERUFF MENDIETA	Presidente
ARQº RICARDO GONZALEZ CORTES (S. A.)	
EL ALCALDE MUNICIPAL DE LA HABANA	
DR. LOUIS BROWNLOW (N. A.)	Director General
DR. CARLOS M. MORAN	Secretario - Tesorero - Bibliotecario

MIEMBROS (*)

DR. LUIS L. BOFFI	(Municipios de la República Argentina)
DR. EDISON JUNQUEIRA PASSOS	(Municipios del Brasil)
DR. RUBEN A. GARCIA	(Municipios de Colombia)
SR. MANUEL RODO	(Municipios Centroamericanos)
ING. Y ARQ. RICARDO GONZALEZ CORTES	(Municipios de Chile)
DR. HECTOR ROMERO MENENDEZ	(Municipios del Ecuador)
MR. DANIEL W. HOAN	(Municipios de los E. U. de América)
MR. RAPHAEL BROUARD	(Municipios de Haití)
LCDO. ANTONIO S. SANCHEZ	(Municipios de México)

(*) Por acuerdo tomado en la Octava Reunión del Comité Ejecutivo, en 13 de Marzo de 1944, el número de miembros de la Comisión puede ser elevado hasta veintidós — uno por cada país de América, y designado por la respectiva Unión, Liga o Asociación de Municipios, cuando el país contribuya al sostenimiento de la Comisión Panamericana de Cooperación Intermunicipal.

Creada por Resolución del Primer Congreso Panamericano de Municipios celebrado en La Habana, Cuba, en Noviembre de 1938, cumpliendo Acuerdo de la VI Conferencia Internacional Americana; ratificada en el Segundo Congreso Interamericano de Municipios, reunido en Santiago de Chile en Septiembre de 1941.

Se consagra a fomentar y dirigir, en las tres Américas, el movimiento de cooperación intermunicipal; velar por el cumplimiento de las resoluciones del Congreso Interamericano de Municipios; y otras actividades concomitantes, dentro de la esfera de acción municipal, en pro del mayor acercamiento posible entre los pueblos de las Américas y de la activa y eficiente cooperación intermunicipal, con miras al logro del constante progreso material y moral de todos los municipios y el bienestar de los pueblos.

Su sostenimiento económico y el mejoramiento de sus servicios depende: a) de las contribuciones de los gobiernos de las repúblicas americanas sobre la base de una suma igual al número de sus municipios de 5,000 o más habitantes multiplicado por seis dólares (hasta el presente contribuyen los EE. UU. de América, la República Dominicana, Honduras, Nicaragua, y Haití; el Municipio de La Habana, Cuba, con la cuota especial de $6,000.00 anuales por ser la sede, y diversos suscriptores individuales con $6.00 anuales cada uno); b) del aporte que haga cada gobierno de funcionarios o empleados interesados en cuestiones municipales que de tiempo en tiempo sean becados para trabajar por cuenta de dichos gobiernos en las oficinas de la Comisión.

La Tercera Reunión del Congreso tendrá lugar tan pronto las condiciones del transporte lo permitan, en la ciudad que con la debida anticipación se comprometa a organizarla con nuestra ayuda. Hasta el presente aspiran a ser la sede de esta reunión: Buenos Aires, Río de Janeiro, Lima, México y Quebec.

Created by resolution of the First Pan American Congress of Municipalites held in Havana, Cuba, in November 1938, under provisions of a resolution of the VI American International Conference; ratified at the Second Inter-American Congress of Municipalities held in Santiago de Chile in September 1941.

Dedicated to the promotion and management of the intermunicipal cooperation movement, to the execution of resolutions passed by the Inter-American Congress of Municipalities, and other related activities within the sphere of municipal action, directed toward the achievement of the greatest possible rapprochement among the peoples of the Americas and active and effective intermunicipal cooperation aiming at constant material and moral progress for all municipalities and the well-being of their peoples.

The maintenance and improvement of the services offered by this Commission depend on: a) the contributions from the governments of the American Republics on the basis of an amount equal to the number of its municipalities having 5,000 inhabitants or more, multiplied by $6.00 (those contributing already are the U. S. A., the Dominican Republic, Honduras, Nicaragua, and Haiti, the City of Havana, Cuba, with a special quota of $6,000 annually, as being the seat of the Commission, and several individual subscribers with $6.00 each annually); b) the support proffered by each government in the way of officials or employees interested in municipal questions, who are granted fellowships from time to time to permit them to work in the offices of the Commission at the expense of their government.

The Third Meeting of the Inter-American Congress of Municipalities will take place as soon as transportation conditions permit, in that city which agrees sufficiently in advance to organize it with our help. So far, the following cities have shown interest in being the site of the meeting: Buenos Aires, Rio de Janeiro, Lima, Mexico City and Quebec.

B O L E T I N

(THE MUNICIPAL DIGEST OF THE AMERICAS)

Publicación mensual de la
Comisión Panamericana
de Cooperación Intermunicipal

(Junta Directiva
del Congreso Interamericano de Municipios)

Director: Dr. Carlos M. Merán
Secretario de Redacción: Eduardo Rey

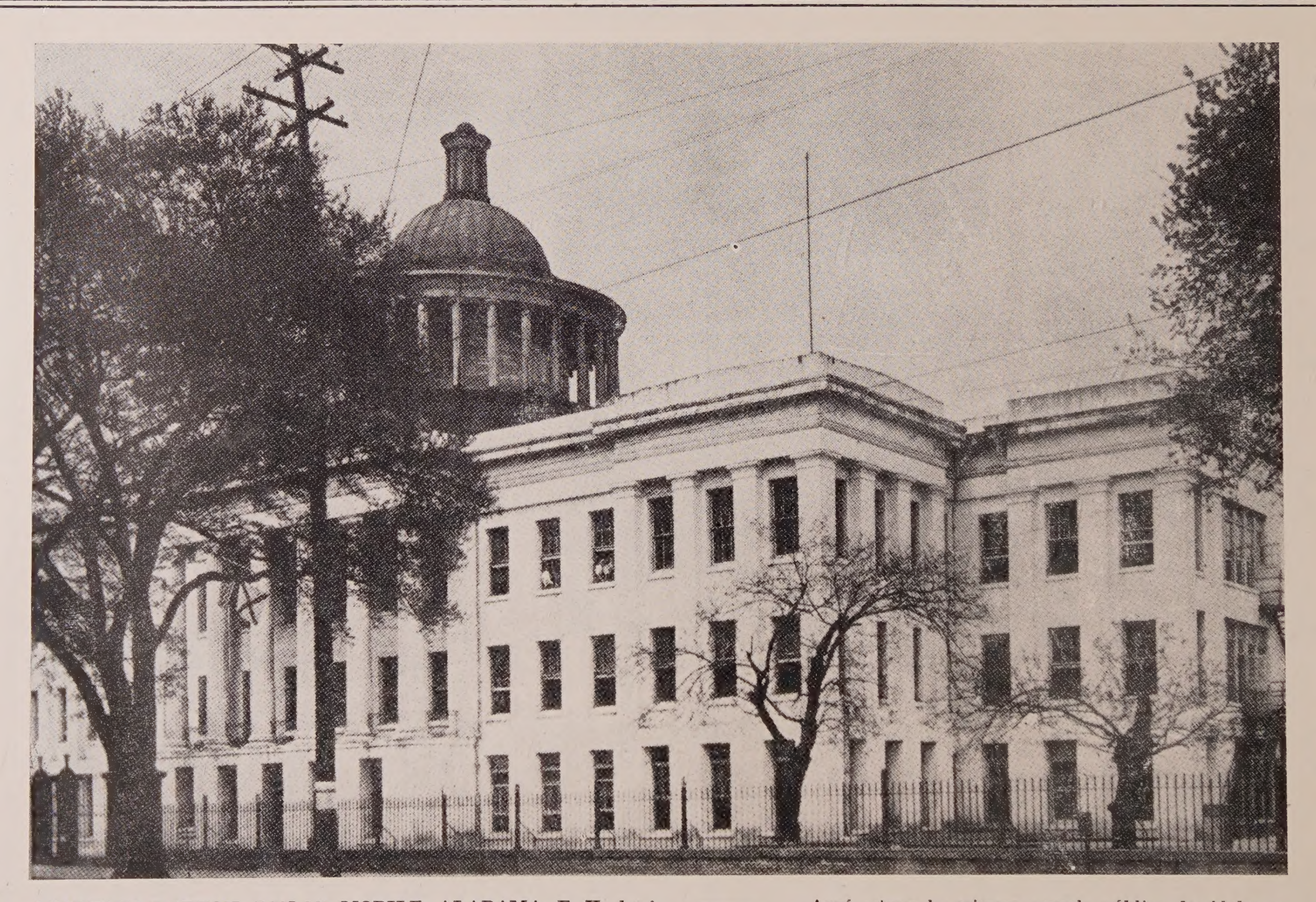
Dirección cablegráfica: Copanint
Oficinas: Obispo, 351
Teléfono: A - 4714

LA HABANA - CUBA

Solicitada la Franquicia Postal en la Admón. de Correos de la Habana

Año VI	Septiembre de 1945	No. 9

SUMARIO



ACADEMIA BARTON (1835-36) MOBILE, ALABAMA, E. U. de A. — Aquí estuvo la primera escuela pública de Alabama.

BARTON ACADEMY (1835-36) MOBILE, ALABAMA, U. S. A. — This building housed the first public school in Alabama.

Notas acerca del Funcionario Ejecutivo Gubernamental: su papel, y sus métodos (*)(**)

Por Donald C. Stone

Director Auxiliar, Encargado del Manejo Administrativo del Buró del Presupuesto, Oficina Ejecutiva del Presidente de los Estados Unidos de América.

LOS FUNCIONARIOS EJECUTIVOS GUBERNAMENTALES, en estos últimos años, han recibido su medida completa de atención popular, en lo tocante a lo que hacen, a lo que dejan de hacer; a lo que debieran, y lo que no debieran, de ejecutar. Se les ha deshecho en pedazos, y se les ha discutido, en pro en contra. En ocasiones, se les ha demolido verbalmente; y algunas veces han merecido aprobación. Sin embargo, con bastante frecuencia esos *homicidios orales* se han cometido sin que se haya tomado en cuenta el rasgo característico esencial de la labor ejecutiva que se practica en las grandes instituciones. En la Prensa pública, y aún en los mismos libros de texto, se citan hasta el cansancio, y se desmenuzan, frases tales como "delegación de autoridad", "responsabilidades rigurosamente definidas", "eliminación de la duplicación y el *overlapping* (traslapo o superposición)". En las sociedades que se ocupan de materias relativas a la administración pública, los puntos principales que más se mencionan son los viejos estribillos de "organización", "coordinación", "análisis", "presupuesto", "control", etc., *ad infinitum*.

Las discusiones enfocadas en esas direcciones, suelen pasar por alto lo más esencial del problema que todo "ejecutivo" tiene que resolver, ha de poder éste guiar y gobernar su organización, de modo que le sea posible llevar a cabo programa de acción, de cuya realización se ha hecho responsable.

¿Qué ha de hacer un "ejecutivo", para que labor directiva resulte eficaz? ¿Cómo afrontará y vencerá las limitaciones y los obstáculos que son inherentes a la mayoría de las situaciones directrices? Es con este punto — con el puesto que ocupa el "ejecutivo", y con su desempeño — con lo que estoy interesado en tratar aquí. No me propongo, pues, estudiar ni discutir el planeamiento, el desarrollo y la ejecución de programas, sino que mi objeto es, más bien, considerar cuál ha de ser la conducta de una gran organización, en el desempeño de su cometido.

No hay, desde luego, ninguna receta stándard, ninguna medicina "de patente", que, administrada a un "ejecutivo", le garantice que podrá resolver todos sus problemas, dejándole, además, libre de contratiempos y de zozobras. Las diferencias que existen en los individuos que ocupan cargos ejecutivos y las variaciones que ocurren en los ciclos de vida de las organizaciones, producen, en la práctica, ilimitadas permutaciones y combinaciones. La pauta a seguir no puede ser siempre la misma, y sólo después de haber practicado una penetrante y minuciosa investigación de las circunstancias de cada caso, podrá una persona avisada y discreta comprometerse a sugerir lo que se requiera para ayudar a un "ejecutivo" a establecer eficaces relaciones recíprocas con los demás miembros de la entidad que éste dirija.

Un organismo nuevo, creado para llenar una función de emergencia — una Junta de Producción de Guerra, o una Oficina de Regulación de Precios, — impone sobre sus "ejecutivos" muy distintas exigencias de las que ha de cumplir otro organismo que ya haya tenido tiempo de madurar su programa de actividades y de establecer precedentes y formar tradiciones — por ejemplo, el Departamento de Educación del Estado de New York, el Servicio Forestal de los Estados Unidos, o el Departa-

(*) Preparado para la Universidad de Alabama.

(**) Este artículo apareció completo, en el original inglés, en el número del "Boletín" correspondiente a Abril-Mayo-Junio.

mento de Obras Públicas de Cincinnati. Contrastes similares se advierten a través de todo el largo catálogo de las características de las diversas agencias o corporaciones. Los requisitos difieren, en una organización que rinde un servicio rutinario, o que se ocupa de las formalidades necesarias en determinadas tramitaciones — como, pongamos por caso, el Servicio Postal, o una oficina encargada de los "beneficios a personas indigentes, en estado de dependencia", — si se comparan tales requisitos con los que son peculiares de una Comisión Planificadora, o de Fomento. Difieren, dentro de la existencia de una organización, entre el tiempo cuando ésta se desenvuelve siguiendo la pauta acostumbrada, y la época en que presiones o acontecimientos externos demandan forzosamente cambios drásticos — como sucedió en el Departamento de Agricultura, en los primeros años de este siglo, y alrededor de 1930. Difieren, entre una organización cuyas actividades están, en gran medida, subordinadas a circunstancias exteriores, y otra organización en la cual el producto de sus gestiones es alguna cosa relativamente definitiva y tangible — y como ilustración de ello, sirvan, por un lado, el Departamento de Estado de los Estados Unidos, y, por el otro lado, la Junta del Retiro Ferroviario.

Además, cuando la variedad en los caracteres de las personalidades de los "ejecutivos" se entremezcla e influye en los caleidoscópicos aspectos de las organizaciones que aquéllos rigen, viene a producirse el que los posibles resultados sean casi en número infinito. Por una parte, están aquellos dirigentes que les dejan la rienda suelta a los miembros que componen el personal; y, por otra parte, hállanse los otros dirigentes que creen que es mejor que sea el "ejecutivo" quien directamente se ocupe de conducir y empujar. Existen asimismo los "hombres de ideas", y aquéllos cuya pericia reside mayormente en su habilidad como negociantes; los individuos entendidos en asuntos legislativos y en relaciones públicas, y los otros cuyo punto fuerte es la administración interna; los que poseen un gran fondo de experiencia administrativa, y los que carecen de tal experiencia. Ambos factores — el institucional, y el de la personalidad — afectan a la suma total de lo que realmente es cualquiera organización, y han de ser tomados muy en cuenta cuando se trate de decidir qué es l que se necesita para hacer que las cosas mar chen como es debido.

En lo que a nosotros en particular concier ne, podemos manifestar que hemos tenido y bastante experiencia en lo relativo a analiza las *variables*, y, precisamente a causa de ello disponemos de varios útiles "puntos de refe rencia" sobre el asunto que estamos exponien do. Hemos aprendido lo suficiente para sabe — en términos generales — lo que se requier para que un "ejecutivo" pueda desempeña satisfactoriamente su cometido, y qué es lo qu puede ser obstáculo para que triunfe plena mente en el ejercicio de sus funciones. Basán dome, pues, en esto, he reunido las presente notas, animado por la esperanza de que ella quizá sirvan para iluminar — por lo meno hasta cierto grado — algunas de las mucha facetas que presenta el problema del acertad manejo de los organismos públicos que opera en gran escala.

Al emplear aquí la expresión "en gran esca la", me refiero a aquellos organismos que, po razón de su gran tamaño, impiden el que "ejecutivo" que los dirige tenga trato, car a cara, con todos los elementos que lo integran Aunque, como es natural, habrá muchas modi ficaciones en el método de la jefatura ejecut va, entre una organización formada por qu nientos o mil empleados, y otra que esté con tituida por diez mil o veinte mil individuo las variaciones no son, en el fondo, de una im portancia realmente decisiva, en cuanto a l naturaleza misma del problema en cuyo estu dio estoy interesado — problema que consist en lo siguiente: ¿Cómo pueden lograrse buen resultados, cuando la esfera de actividad qu hay que cubrir es de tan vasta extensión, qu no le es posible al "ejecutivo" mantenerse pe sonalmente en contacto con todos los divers aspectos de la tarea, ni tampoco aplicar su e fuerzo personal a resolver muchas de las difi cultades que surjan?

Mucho de lo que voy a decir es exacto, co respecto a cualquiera organización grande, y sea esta pública o privada. Sin embargo, en presente trabajo, dirijo la atención más esp cíficamente hacia los "ejecutivos" que actúa en el campo del servicio público. Con lo cua no deseo que se entienda que aludo a los máx mos Jefes Ejecutivos: el Presidente de la R

pública, los Gobernadores de los Estados, o los Alcaldes (aunque muchos de mis comentarios pueden serles también aplicados a estos altos funcionarios). Lo que principalmente me interesa ahora, es "el hombre número uno" de las Agencias, Departamentos, Burós, o cualquiera otra subdivisión mayor, donde se presente el problema de dirigir, a través de una armazón institucional.

Las especializadas condiciones que circuyen a los programas gubernamentales, imponen exigencias extraordinarias a los directores de la ejecución de tales programas, en el sentido de que han de saber cómo entrelazar los contrapuestos y discordes elementos, para formar con ellos un todo de conjunto unificado, produciendo así una organización capaz de cumplir la misión que le ha sido encomendada. En toda empresa de servicio público, hállanse presentes y activos los factores representados por las presiones públicas, la necesidad de ajustarse a los puntos de vista de los cuerpos legislativos, y las rigideces de los procedimientos específicos que hay que observar, en cuanto al manejo ejecutivo de dichas empresas, según lo estatuyen las leyes y los reglamentos sobre la materia. Factores son esos, estrechamente conexos con la característica fundamental que distingue a los cargos ejecutivos en el servicio público, de los cargos análogos en las empresas particulares —característica que consiste en el hecho de que el "ejecutivo" gubernamental es un guardián de los intereses públicos, siendo, además, directa o indirectamente responsable ante el electorado, por lo que hace, y por lo que, debiéndolo hacer, no lo lleva a efecto. Y la situación es muy diferente de la en que, para con respecto al público, se halla el "ejecutivo" de una empresa privada, quien primordialmente se preocupa de la vendibilidad de sus productos, y de conservar el buen nombre de la casa.

Por añadidura, muchos organismos gubernamentales, de los hoy en día ocupados en la movilización de los recursos de la nación, para la guerra, y para la preparación de los Estados Unidos en lo respectivo a cumplir sus compromisos internacionales, tienen inherentes complejidades en sus programas de actividad — complejidades que son peculiarísimas en su género. Las dificultades que hemos tenido que afrontar, y las que todavía estamos afrontando, para encontrar y adiestrar suficientes jefes ejecutivos que manejen esas organizaciones tan especiales, y tan sin precedentes, son indicativas de la necesidad que hay, de seguir realizando pruebas y de llegar a más cabal comprensión, con el fin de que se equilibren bien, el servicio público, y las exigencias que sobre éste recaen actualmente.

El Rol del "Ejecutivo".

La presente exposición acerca de la labor a ejecutar por los funcionarios ejecutivos gubernamentales que hayan de alcanzar buen éxito en el desempeño de sus funciones, hácese bajo el supuesto de que el resultado que dé cualquiera organización, es efecto de la acción institucional, y no un producto obtenido exclusivamente por la personal gestión de su "ejecutivo". Lo que éste pueda lograr — su impacto sobre la organización, — referente a un punto determinado, depende del estado en que esté la organización; y lo que consiga llevar a cabo, será en gran manera, el resultado de su influencia, más bien que el producto de sus órdenes. Por tanto, considerando las cosas a largo término, puede decirse que la tarea principal del "ejecutivo" estriba en crear un medio ambiente conductivo a la obtención del común esfuerzo concertado para la prosecución de los objetivos que se buscan. Mientras que, visto el asunto más a corto plazo, su obra es la de enterarse de lo que pasa en la organización, situándose de modo que le sea dable actuar en aquellos casos que reclamen su atención personal; sin perjuicio de retener la libertad necesaria para tratar con los de fuera: superiores jerárquicos, legisladores, el público en general, etc. Expuesto esto mismo con otras palabras: la tarea del "ejecutivo" consiste en esparcir su influencia hasta el grado máximo que le sea posible, a través de todas las partes de su organización, y no (cosa que es bastante distinta) en confiar exclusivamente en su autoridad formal y en el poder de sus mandatos. Muchos de los aspectos de estos postulados han sido examinados cuidadosamente por otras personas, particularmente, y de manera notable, por Mister Chester Barnard, en sus numerosos escritos sobre los "ejecutivos" y su labor, y acaso el tema no exija mayor comento. Ello no obstante, parece que en bastantes de los sectores a los cuales afecta el asunto, los conceptos que quedan manifestados no son suficientemente bien comprendidos.

Sean cuales fuesen las ideas que puedan tenerse tocante a lo que hacen los "ejecutivos", y a cómo lo hacen, la realidad innegable es que éstos tienen que confiar en el personal bajo su jurisdicción, para obtener el logro de sus objetivos. La mayoría de las cuestiones atendidas por la organización, suelen ser resueltas sin que lleguen hasta el jefe superior. Y aún en aquellos casos en que sí llegan, su elección, en cuanto a la decisión final, tendrá, por lo general, que ser bastante poco optativa. Cuando ya un informe, u otro expediente cualquiera, ha sido instruido, examinado, analizado, revisado, alterado, rehecho, etc., etc., a su paso por los distintos departamentos, lo que finalmente le resta que hacer sobre el particular al "ejecutivo", es, casi siempre, decir *"O. K."* (1). Puede que se sienta inclinado a introducir algunos cambios; mas, si cede a ese impulso, pronto descubrirá que otras cosas más reclaman su atención, antes de que haya terminado de cambiar o modificar lo que le hayan traído. A menos que lo que le es sometido a consideración, se refiera a algo de suma importancia, no tendrá, pues, otro remedio que dar por bueno, y aceptar con frecuencia, aún aquello que a su juicio sea un trabajo de calidad inferior. Cuando la decisión que finalmente haya de ser tomada, sea de capital importancia con respecto al programa de la organización y requiera el juicio sobre el particular de los funcionarios de más elevada autoridad, acerca de las consecuencias que el fallo pueda tener sobre determinado curso de acción, el "ejecutivo" puede verse precisado a elegir entre dos o tres resoluciones alternativas; pero las cuestiones secundarias tendrán, probablemente, que ser lanzadas por la borda. En consecuencia, a no ser que los objetivos que persigue el "ejecutivo" sean sinceramente aceptados como inmejorables por la organización, será bastante problemático que tales objetivos lleguen a ser plenamente conseguidos.

El fracaso, por la parte del "ejecutivo", en cuanto a captarse el decidido apoyo de su organización, puede ponerlo en una posición precaria. Las fuerzas que militan en contra del efectivo trabajo en compañía para la consecución de un fin común, son muchas, y muy poderosas, en cualquiera organización de gran tamaño: irreconciliables puntos de vista, la tradición, la rutina, la inercia, las tergiversaciones que provienen de los intereses de los especialistas, las ambiciones personales, etc., etc. Estas resistencias internas, ya operando por separado unas de otras, ya actuando en combinación, pueden invalidar los esfuerzos del "ejecutivo". Sin duda, algunos de los *drives,* o vigorosas campañas para lograr determinados propósitos, en ciertos organismos, representan fuerzas de estabilidad que sostendrían a la organización en buena marcha, aun cuando no hubiera un director supremo, y que le evitarían al nuevo "ejecutivo" el que incurriese en muchas equivocaciones. Item más, la necesaria adaptación del "ejecutivo" a las realidades del medio ambiente circundante, puede contribuir al desenvolvimiento de aquél, aumentando su compresión de cómo ha de ejercer sus funciones, en relación a lo que acontece a su alrededor. Por otra parte, si el novel jefe es por completo inexperto en lo concerniente al proceder institucional, y consciente y continuamente no toma medidas para compensar los elementos divisivos que existan en el ambiente, pronto se encontrará dominado por la organización, en vez de ser él quien domine a ésta.

Al "ejecutivo" se le suele suponer un individuo que, majestuosamente situado en la cúspide del organismo cuyos destinos rige, posee una peligrosa suma de autoridad; que toma y despide empleados, a discreción; y a quien le basta hacer una simple sugerencia, o emitir una orden, para ser en el acto obedecido, puntual y completamente. Este modo de ver, pone al descubierto uno de los más graves errores en que se incurre con respecto a la naturaleza de la labor ejecutiva. El funcionario ejecutivo gubernamental, acaso se halle investido de un considerable poder legal, pero, en la práctica de los hechos, tendrá que hacer uso de su autoridad con mucha parsimonia, so pena de rebajar su propio valor, y hasta quizá encontrarse impotente en momentos de decisiva importancia, si carece de una justa discriminación en el empleo de su poderío. Ha de guardarse muy bien de destruir el apoyo organizacional, con el cual tendrá que contar forzosamente para la ejecución de su programa de actividades. Como ha dicho más de una vez Mr. Paul Appleby, «un nuevo "ejecutivo", en cualquiera organización, puede que cesantee a unas cuantas personas, pero casi seguramente nunca el número de las cesantías será muy cuantioso». Reduciendo el punto *ad absurdum,* no le es dable al jefe mandar:—

(1) "O. K". (o Kei): "all correct", esto es, "todo está bien".

"De hoy en lo adelante, todos los empleados usarán corbata roja". Sin embargo, mediante la persuasión, la enseñanza gradual, el discreto ejercicio de sus facultades de director — en otras palabras, mediante la acertada aplicación de su *influencia*, — acabará consiguiendo lo que probablemente jamás habría alcanzado con el autoritario despliegue del áspero *¡fiat!* Es esta una verdad que dista muchísimo de ser entendida por la generalidad de aquellos a quienes más corresponde el entenderla. Hay demasiados "ejecutivos" que se obstinan en no reconocer que precisamente porque sus subordinados son criaturas razonables, la posición de los jefes se vería harto fortalecida, si éstos reforzaran su formal autoridad, con el sostén que podría serle prestado por la convicción y el buen deseo de los inferiores.

Desde luego, no pretendo aseverar que la sola aceptación y la mera práctica de aplicar el principio de cuán importante es la influencia, en el sentido que he expresado, constituya *per se* un método infalible para alcanzar los fines institucionales, cual si ese método fuese una panacea — la que por ventura tuviese dudosa eficacia en momentos de seria crisis. Pero sí digo que si el "ejecutivo" es ducho y sabe componérselas para establecer cuerdamente su posición, puede ser el elemento decisivo en cuanto a imprimirle a su organización el carácter más conveniente, pudiendo, además, ejercer su autoridad con notable efecto, cuando la ocasión así lo exija. El punto, en resumen, es, que ningún jefe puede imponer dominantemente su voluntad siempre y en todas las circunstancias; que no le es posible ir constantemente contra la corriente de la opinión que prevalezca dentro del organismo que está a su mando. Podrá, por supuesto, haciendo pesar despóticamente su potestad, obligar, por la abrumadora fuerza de ésta, a que se le reconozca el triunfo en ciertas oportunidades o en asuntos específicos; pero si lo repite con frecuencia, no será extraño que pague tales triunfos, con su fracaso en lo respectivo a contar con la franca ayuda de la organización — fracaso que se producirá más tarde o más temprano.

Ya he manifestado antes, que la labor de todo "ejecutivo" ha de ser considerada "a largo término", y "a corto plazo". El designio de aquél deberá ser, aplicar su tiempo y su aptitud a las actividades y a los hechos que más contribuyan a impulsar hacia adelante el movimiento de la organización, y a desarrollar un equipo de colaboradores que le ayuden a llegar hasta un punto de producción óptima. Su buen éxito en conseguir esos resultados, dependerá, con mucho, de la favorable o adversa fortuna que obtenga en el desenvolvimiento (que deberá realizar) de un conjunto de ideas que sean compartidas por quienes están a sus órdenes. Este es un requisito previo, para que el personal pueda tener "pilares de guía" que le sirvan para juzgar si se mantiene en la correcta dirección general, y si sus acciones específicas son adecuadas; y para que el "ejecutivo" tenga cierta base de seguridad en lo concerniente al satisfactorio funcionamiento de la organización. Sin esta clase de ambiente institucional, ningún jefe podrá moldear debidamente su organización, convirtiéndola en algo más que la suma de sus partes componentes. Además, el cultivo de semejante atmósfera es indispensable, si los miembros del organismo que sea, han de experimentar el sentimiento de la coparticipación en una empresa que es en sí más grande y más importante que todos o que cualquiera de ellos; y si han de gozar de las satisfacciones que tan necesarias son para el buen trabajo del personal. Sólo entonces se convierten en una fuente de estímulos las fragmentarias tareas asignadas a la mayoría de las personas que trabajan en las grandes organizaciones.

La importancia del apropiado medio ambiente institucional y del adoctrinamiento o instrucción, en su sentido correcto, ha sido, desde hace largo tiempo, bien comprendida por el Ejército y la Marina; pero en muy considerable parte ha sido descuidada por los organismos gubernamentales civiles. Con frecuencia se ha notado que la adecuada instrucción les permite a los hombres que han sido adiestrados en la Academia Militar de West Point, y en la Academia Naval de Annapolis, desempeñar sus funciones, y desempeñarlas bien, aun en determinados casos donde faltaban los comúnmente admitidos rudimentos de la buena organización. Algunas organizaciones civiles, tales como la *Farm Credit Administration* (Administración del Crédito Agrícola), el Cuerpo de Policía de la Ciudad de Nueva York, y la *Tennessee Valley Authority* (Autoridad del Valle del Tennessee), son notables por su elevada moral, excelente disciplina y robusto espíritu corporativo — naturales subproductos de un medio ambiente consciente y

hábilmente estimulado. Con todo, esta básica fuente de fuerza organizatriz suele merecer escasa atención por parte de los ''ejecutivos'' gubernamentales de este país (los Estados Unidos de América).

Ahora bien, el mero hecho de que se admita la existencia del problema que estamos estudiando, y de que se reconozca su importancia, no significa precisamente el que la solución se halle rápidamente a el alcance de la mano. La gran mayoría de los jefes advertirán en seguida que la contribución que pueden aportar, en lo respectivo a influir sobre el ambiente de la organización, tiene que irse haciendo poco a poco, y únicamente es posible efectuarla a través de un largo período de tiempo. Los ajustes rápidos, como, por ejemplo, los que ordinariamente se hacen en el Ejército y en la Marina, al comienzo de una guerra, o en algunas de las instituciones dedicadas al socorro de víctimas de catástrofes, cuando ocurre una de éstas, constituyen la excepción, y no la regla. Un jefe recientemente nombrado para dirigir una Oficina Federal importante, la cual cuenta con muchos años de tradición y de precedentes, ha calculado que la labor de re-orientación, en su nuevo puesto, requerirá, por lo menos, diez años de trabajo. En ocasiones, en el Gobierno Federal, cuando el tiempo apremia, y otros factores pueden ser pasados por alto, la dificultad ha sido salvada mediante la creación de algún nuevo organismo o agencia, estableciendo así un ''corto circuito'' que evite el lento y tedioso proceso de poner nuevas ''herramientas de trabajo'' en manos de un personal que está fuertemente impregnado en los anteriores programas y métodos de acción. Esta fué una de las principales razones que se tuvieron en cuenta para establecer algunos organismos que atendieran a las necesidades de la guerra, aun cuando muchas de las actividades encomendadas a tales organismos, hubieran podido ser desempeñadas por instituciones o agencias ya existentes. Sin embargo, en circunstancias normales, el ''ejecutivo'' gubernamental es probable que se vea en la necesidad de tener que trabajar con la misma maquinaria que le han entregado, y poniendo en práctica algún plan de acción que pueda ser seguido sin demasiados cambios, reajustes y trastornos. Y ello acaso signifique que tenga que enfocar sus esfuerzos relativos al desarrollo de sus propósitos, más bien hacia el futuro que hacia el presente, a fin de que la labor cotidiana de la organización marche con un mínimo de incertidumbres e interrupciones. Lo que el ''ejecutivo'' logre llevar a cabo dentro de un corto período de tiempo, dependerá, hasta cierto punto, del estado del círcumambiente institucional, y, también, de las circunstancias externas que afecten a su programa. Sus actividades y decisiones, aplicadas de día en día, quizás puedan estar directamente acordes con sus planes de largo alcance; pero también puede que, en ocasiones, se encuentre forzado a aceptar situaciones o propuestas que disten de concordar con los objetivos finales que está tratando de conseguir. Ya la obra del ''ejecutivo'' sea considerada ''a largo término'' o ''a corto plazo'', son iguales los caminos que aquél ha de seguir, en procura de llevar su influencia hasta el máximo posible, y para cubrir la brecha entre la realidad presente y el supremo ideal de que se desenvuelva fácilmente una actividad armónica en su conjunto. Y acerca de cuáles son esos caminos, expondré las breves observaciones que siguen, en el resto de este trabajo.

Empleo del tiempo.

El concepto que tenga el ''ejecutivo'' respecto a lo que es su trabajo, y el modo cómo esto afecta a la distribución de su tiempo y a la aplicación de sus aptitudes, es un factor de capital importancia en cuanto a los resultados que haya de alcanzar. En gran parte, esto puede ser abarcado bajo el epígrafe de ''actuar a su nivel propio''. En el libro *''Big Democracy''* (''Democracia Grande''), próximo a publicarse, por Mister Paul Appleby, el autor desarrolla este tema con cierta latitud. Brevemente puesto, su argumento es, que ningún jefe superior, de un departamento gubernamental, o de alguna otra subdivisión, debe ejecutar el trabajo, ni adoptar las decisiones, cuya responsabilidad competa a funcionarios de grado inferior en la jerarquía organizacional. Pues ello no sólo perturba y confunde a los subordinados, sino que, además, contribuye a impedir que el ''ejecutivo'' atienda como es debido a lo que en realidad y propiamente le corresponde hacer.

El Trato con la Gente:—En una buena parte, la tarea del ''ejecutivo'' consiste en tratar con la gente; en juzgar, en adaptar, en obrar sobre las personalidades, tanto dentro como fuera de la organización. Esto es esencial en la ardua faena de obtener que la gente aplique su energía, armónicamente unos individuos con

otros, y para lograr que las cosas se hagan como deben hacerse. Recuerdo el caso de un *city manager* (gerente de ciudad) que no parecía valer gran cosa para el puesto, cuando fué nombrado. Aparentemente, carecía de experiencia, y hasta de interés, en asuntos tales como la formulación de disposiciones para las necesarias delegaciones de autoridad o subdivisiones del trabajo; probablemente, jamás había oído hablar del principio del *follow-up* (llevar un propósito, hasta su fin); y se desconcertaba por completo en las discusiones acerca de la teoría de las funciones propias de la Gerencia. Pero, todo ello no obstante, el hombre sentía un profundo interés por las personas. Atraía a los demás; y poseía un curioso sentido que le permitía saber de quién podía fiarse. Quien estudiara aquella extraña organización y reparara en la manera cómo el hombre ejercía sus funciones, hubiera acabado por declarar, que no era posible que aquello sirviera para mucho. Mas, sirvió, y sirvió bien. El aludido sujeto estaba dotado de un tacto especial que lo capacitaba para saber qué se requería para obtener la cohesión de los colaboradores, y para ejercer el influjo central, necesarios para rendirle buenos servicios a la comunidad.

Lo que acabo de referir es, en cierto modo, una demostración de que el "ejecutivo" ha de consagrar una considerable parte de su tiempo y de su inteligencia, a actuar como agente catalizador para asimilar y reunir las ideas de los demás, para resolver qué líneas de conducta han de ser seguidas, para concretar en forma segura lo que se haya convenido, para atender a que se dé el correspondiente curso a los asuntos, etc. Trazará un programa, pero confiará en que el personal sea quien ponga por obra los elementos específicos de aquél; y se abstendrá cuidadosamente — por muy fuerte que sea la tentación que acerca de ello sienta — de meterse en los trabajos de naturaleza meramente técnica. De no proceder así, jamás dispondrá de suficiente tiempo para realizar su parte en el trabajo institucional — la tarea sin fin de, por un lado, llegar a un consenso, y, por el otro lado, ver que los trámites no se alarguen interminablemente: que algo decisivo acontezca.

Al hacer eso, habrá de cuidarse de no proceder exclusivamente por su propia cuenta, sin miramientos hacia los recursos organizacionales. Si se olvida de su *staff*, o si lo deja de lado, en el curso de las operaciones, corre el riesgo de emitir opiniones aventuradas, que tal vez no resistan un análisis imparcial; o se expone a contraer compromisos que luego la organización no podrá cumplir — sin mencionar el hecho de que semejantes acciones ponen a todo el personal en una situación poco airosa. Por desgracia, no todos los "ejecutivos" gubernamentales son como uno que recientemente me dijo que dudaba que él se cruzara en el camino de su *staff* con tanta frecuencia como éste lo hacía en el de él. Hay demasiados jefes que actúan como si la principal función del personal a sus órdenes, fuese la de evitarle al "ejecutivo" el embarazo de tener que explicar sus errores. Ello sólo puede conducir a un desperdicio de fuerza, malgastada en atender y revisar muchos episodios pequeños, de relativamente escasa importancia.

El carácter de su responsabilidad ante el público, exige que el "ejecutivo" haya de utilizar siempre sus recursos en forma apropiada; y éste verá que, en grado variable (según sea su *status* en el mecanismo gubernamental), no podrá vivir su vida de acuerdo con sus preferencias personales, sino que tiene el deber de conducirse a tono con las demandas que sobre él pesan. Ni siquiera le es permitido, en puridad, encontrar la compensación de decir, al cabo del día, y refiriéndose a determinados eventos:—*"Yo hice esto y lo otro"*. Debe — eso sí — pensar en las cosas realizadas por la organización, bajo la influencia de su jefe, quien quizá puso el coronamiento a alguna de las obras ejecutadas; pero no deberá estimar que los resultados obtenidos son producto exclusivo suyo.

A causa de estas características de la vida y de las actividades de los funcionarios ejecutivos, suele, con frecuencia, resultar un fracaso el nombramiento de buenos técnicos para desempeñar altos puestos administrativos. A menos que el especialista posea la poco común cualidad de la aptitud administrativa, no se le podrá transformar en un "ejecutivo", a plena satisfacción suya y de su personal. Quienquiera haya observado de cerca el funcionamiento de la maquinaria gubernamental, habrá visto bastantes casos de las deplorables consecuencias que trae, el confiarles cargos administrativos a personas que son, ante todo y sobre todo, *técnicos* — como ejemplos ilustrativos: un médico, convertido en funcionario de la Sanidad Pública; un ingeniero proyectista, hecho Comisionado de Obras Públicas; un "auxiliador social", ascendido a Director de Bienestar Social; un perito en ideas para cier-

tos programas de acción, de un Departamento Federal, designado Subsecretario.

No es un Técnico:—La necesidad de que el "ejecutivo" evite mezclarse en lo técnico y se mantenga en el nivel donde se realizan los ajustes y se aplica el discernimiento acerca de las inferencias derivadas del círcumambiente, es uno de los aforismos que con más frecuencia se citan en los círculos donde se tratan y discuten los asuntos relacionados con la administración pública; pero este punto es muy a menudo llevado a excesivos extremos de simplificación. No hay que perder de vista, en primer lugar, que la línea divisoria nunca puede determinarse con absoluta precisión y certidumbre. El grado hasta donde el "ejecutivo" pueda interesarse en cuestiones específicas, estará siempre afectado por factores tales como la edad que tenga la organización, las circunstancias externas, y la medida o extensión en que el jefe superior tenga que compensar las deficiencias, los errores y los descuidos que se cometan en los niveles inferiores.

En todo caso, el "ejecutivo" tiene que conocer lo suficiente de su campo de actividad en general, para no perderse en el laberinto. Si, desde el comienzo, no está familiarizado con el programa, debe cuanto antes ponerse al tanto de sus principales elementos sustantivos. De otro modo, le será imposible captarse la leal cooperación y el sincero respeto de sus subordinados especialistas; así como tampoco podrá formar con éstos un unificado equipo de trabajo. Ha de poseer la bastante comprensión de las materias básicas del programa, para poder juzgar si se han dado los pasos necesarios para llegar a conclusiones apropiadas. Por ejemplo, en los primeros tiempos del funcionamiento del *Federal Bureau of Old Age and Survivors Insurance* (Oficina Federal del Seguro a los Ancianos y Sobrevivientes), la forma en que habían de ser enumerados los individuos participantes en ese beneficio, y cómo había que identificar sus cuentas — ascendentes en la actualidad al número de setenta millones, aproximadamente, — fué una de las grandes dificultades técnicas que hubo que vencer. Existían numerosas proposiciones distintas, y hasta contrapuestas, referentes al procedimiento que sobre el particular debía adoptarse; y los miembros de la *Social Security Board* (Junta de Seguridad Social), junto con el jefe superior de la mencionada Oficina, viéronse obligados a estudiar a fondo el problema, hasta poder tener la certeza de que el *staff* le estaba dando al asunt una solución adecuada.

Cuanta más práctica vaya adquiriendo con el transcurrir del tiempo, tanto más seguro será el discernimiento del "ejecutivo" al hacer valer su criterio en casos donde los puntos técnicos jue gan papel importante. Aprenderá en qué ocasio nes debe no admitir los alegatos de los especialis tas (aunque rara vez basándose en el terren técnico), y hasta dónde puede confiarse en ellos y, por añadidura, sabrá lo bastante para que és tos no le intimiden. Aunque el "ejecutivo" h de ser capaz de saber qué rumbo seguir entre lo técnicos, sus incumbencias dominantes es má probable que sean los factores no-técnicos qu afecten a la resolución de un problema, particu larmente las inferencias generales y la potencia aceptación externa de lo que ha sido hecho. Mien tras que, por ejemplo, un Comisionado Estadua de Vías Públicas tendrá que tolerar ciertos cam bios importantes en las especificaciones o en e diseño de alguna obra, porque, de otro modo, s originarían acaloradas polémicas, puede qu también descubra que sus mayores quebradero de cabeza le provienen de cuestiones tales com la servidumbre de paso para una carretera, o l ubicación de un puente, etc.

Asuntos Exteriores:—La necesaria recon centración de la atención del "ejecutivo" en l que es factible, y el tener éste que juzgar y de cidir lo que más le conviene al interés público es ya bastante para ocuparle buena parte de tiempo que ha de dedicar a hacerse sensitivo a ambiente exterior y a tratar de influirlo. E obligación del "ejecutivo" el establecer relacio nes con los jefes de otras agencias gubernamen tales, así como con miembros de los cuerpos le gislativos, con instituciones privadas, y con e público, a fin de que su personal tenga una at mósfera favorable dentro de la cual desenvolver se. De esta manera, acrecerá su conocimiento d cómo han de ponerse en práctica los programa y las ideas, en forma aceptable para todos. La de licada faena de la interferencia en el funciona miento del mecanismo de la organización, única mente puede ser realizada por el "ejecutivo", y la efectividad con que sea hecha, será una sig nificativa causa determinante respecto a lo qu la organización pueda llevar a cabo.

Su éxito en esta parte de su labor, se verá in fluido por la circunstancia de si se limita sólo a establecer contactos con aquellas personas qu

acuden a él, o si conscientemente procura encauzar hábilmente el carácter de las relaciones que sostenga. El "ejecutivo" gubernamental con harta frecuencia restringe su trato a únicamente aquellos individuos que se mueven en el mismo círculo social que él, o a los grupos con quienes opera la agencia. Pero debe, y necesita, tratar, tanto a quienes están en favor del programa que se trata de desarrollar, como a quienes opinen en contra y se opongan a tal programa. Si la función de su agencia es la de ayudar a la buena marcha de los negocios, tiene que enterarse bien de los puntos de vista del laborismo, y entenderlos; si se tratara del bienestar social, ha de mezclarse lo suficiente con muchos toscos individualistas, para poder ver la vida desde el ángulo en que éstos la miran; y así sucesivamente. Si sus contactos con la vida exterior son deficientes, o si prescinde completamente de ellos, acabará por hallarse con que posee un concepto falso de lo que en realidad es el medio ambiente externo.

El buen éxito del "ejecutivo" en afrontar esas responsabilidades exteriores, será también, en parte, un subproducto de su reacción ante lo que su trabajo exige de él como individuo. Cuanto más amplio y generalizado sea ese buen éxito, tanto más importante será para él el estar bien impuesto no sólo de lo que acontece en el campo de su actividad, sino, asimismo, de lo que ocurre en la comunidad, en la nación, y en el mundo entero. Necesita ensanchar su propio horizonte, dilatar su mente, y desenvolver nuevas ideas que puedan ser aprovechadas, con beneficio, por toda la organización. Por ejemplo, conozco al jefe de un Departamento Federal, quien a intervalos regulares se reúne con gente de ideas, tanto dentro como fuera de su organización, practicando así comprehensivamente lo que cada "ejecutivo" debe hacer por lo menos en cierto grado. Como un mínimum básico, debe el "ejecutivo" hallar el tiempo necesario para mantenerse bien al día de lo que traen los periódicos y los libros que enfocan la perspectiva de las empresas de gobierno; y no quiero aludir con esto a la literatura administrativa oficial, por muy importante que ésta sea. Si se deja preocupar tanto por sus problemas inmediatos y perentorios, que descuida el seguir el curso de la vida que transcurre en torno suyo, estará permitiendo que se le escape uno de los mejores medios, a través del cual puede imprimir provechoso impulso a su organización: contribuyendo a cerrar la brecha entre la organización, y el mundo exterior.

COMO ECONOMIZAR TIEMPO

Confío en que los presentes comentarios acerca de a qué nivel de actividad deben ser desplegadas las energías del "ejecutivo", no den la errónea impresión de que todo lo que éste tiene que hacer es adquirir alguna percepción sobre qué es lo que de él se demanda, y poner manos a la obra inmediatamente. Infortunadamente, será una ineludible parte de su destino, el que personas y cosas reclamen su atención en proporción mucho mayor de lo que su capacidad le permita hacer. Su vida de funcionario será una continua sucesión de reuniones, de llamadas telefónicas, de exámenes de documentos, etc. No le será posible evadirse de gastar mucho tiempo atendiendo a problemas que, aunque en sí mismos parezcan pequeños, pueden tener serias implicaciones con respecto al *status* de la organización: personas que no actúan como les corresponde, dificultades e inquietudes del personal, algún ciudadano que se considera agraviado, noticias para la Prensa, etc., etc. Muchos visitantes, que no pertenecen a la organización, le vendrán a hablar: ciudadanos particulares, legisladores, periodistas, amigos... *ad infinitum.*

Aunque ha de tener gran cuidado de no aparecer como inaccesible, ni para su *staff* ni para la gente de afuera, tiene también que encarar el problema práctico de decidir a quién recibirá y a quién no; y, a la par, mantener cierto balance entre las solicitudes que compiten en el reclamar su atención. Si se inclina a ocuparse de cualquier asunto que se le presente, sea el que sea, se hará inaccesible para sus jefes de sección y tendrá que desatender sus responsabilidades externas. Las decisiones sufrirán retraso. Perderá la perspectiva de la realidad, tanto con respecto a su organización como con relación al resto del mundo, y se debilitará considerablemente la fuerza directriz y la influencia unificadora que su posición requiere. No obstante, con un poco de firmeza y de cuidadoso planeamiento, podrá tomar medidas para no desperdiciar el tiempo, y hasta le será dable establecer controles que, en efecto, aumentarán su accesibilidad.

"STAFF" Y PERSONAL:—Uno de esos controles, y de los mejores que pueden utilizarse, es el juicioso empleo de ayudantes personales. En una oficina o departamento grande, el "ejecutivo"

puede tener varios de tales auxiliares. El Secretario de Estado Mr. Stettinius, al referirse, no hace mucho tiempo, a los nuevos nombramientos que había hecho en el Departamento de Estado, manifestó que había designado a quince personas, para ocupar diversos puestos de adjutores, además de los funcionarios que corrientemente forman parte del *staff* del Departamento. Para algunos de esos nuevos auxiliares, fueron reservadas áreas especiales de actividad; v. g.: *International Organization and Security Affairs* (Asuntos relacionados con la Organización Internacional y la Seguridad), Relaciones con la Prensa, *Broad Management Matters* (Materias pertinentes a la Dirección, en sentido amplio); para otros, no hubo mención de a qué se dedicarían. Claro está que tal número de ayudantes sería harto crecido para la mayoría de las dependencias gubernamentales ordinarias. El *city manager* — pongamos por caso — de una ciudad de cincuenta mil habitantes, el director de un Departamento en cualquier Estado de mediano tamaño, o el jefe de una Sección Federal, tendrían suficiente con uno solo de esos auxiliares administrativos.

Una de las cosas más importantes que puede hacer el *staff* personal del "ejecutivo" (incluyendo en tal *staff* al secretario), es ocuparse del problema de atender a los que vienen a ver al jefe. Puede ayudarle a éste a preparar el "calendario", donde se especificará a quiénes recibirá y a quiénes no; controlar el espacio de tiempo que durarán las visitas; etc. Con frecuencia, pueden esos auxiliares desempeñarse en forma de que se retiren, atendidos y satisfechos, aquéllos a quienes el jefe no recibe; o, si ello es hacedero, pasar el asunto a la consideración de otro funcionario con facultades para resolver. Para ayudar a los subordinados en el desempeño de sus tareas, facilitándoles el desarrollo de su labor, pueden, a menudo, obtener información o decisiones del "ejecutivo". Además, se encargarán de concertar reuniones entre el jefe y otras personas, tanto de la organización como de afuera, teniendo en cuenta la relativa urgencia de esas reuniones.

También puede el *staff* personal ayudar en la selección y estudio de los asuntos más apremiantes que requieran ser atendidos por el "ejecutivo", preparando la vía para su pronto despacho, mediante el diestro acopio y el buen ordenamiento de los datos necesarios. A veces, los miembros de ese *staff* pueden ejecutar determinados trabajos que alivien las faenas del "ejecutivo", como escribir discursos, redactar artículos periodísticos, etc. Asimismo, le pueden acompañar en viajes donde la compañía de aquéllos sea útil. Le informarán de lo que acontezca, manteniéndole bien enterado, y al día. En ocasiones, alguno de ellos le sirve de informante íntimo ayudándolo a escoger funcionarios de especial idoneidad para ocupar puestos claves, y evaluando la labor de subordinados que no estén conduciéndose con el celo debido en su trabajo. Obvio es, desde luego, que no todos y cada uno de los ayudantes personales del "ejecutivo" serán encargados de realizar todas las tareas citadas, puesto que habrá especialización entre ellos. Pero, hasta tanto su oficina propia disponga de personal adecuado, que se ocupe de hacerle esas cosas, el jefe, sin el concurso de sus auxiliares personales, se verá siempre innecesariamente en una situación desventajosa.

Por otro lado, ha de guardarse de caer en extremos. La existencia de un número desmedido de tales ayudantes, acaso esté indicando que hay en la organización individuos incapaces, u otros graves defectos, que el "ejecutivo" trata de compensar mediante el empleo de su *staff* personal. Semejante proceder, si se recurre a él, únicamente servirá para obstruir y embrollar las líneas normales de comunicación y de mando, y causará muchos trastornos y molesta confusión. Además, los ayudantes personales pueden también constituir una abundante fuente de desconcierto si el "ejecutivo" no define muy claramente qué es lo que han de hacer, de modo que el resto de la organización lo entienda y sepa a qué atenerse.

Esos auxiliares personales no han de obrar como si fuesen "príncipes de la Corona", sólo accesibles en grado variable para los otros funcionarios de la organización, y defendiendo y protegiendo únicamente a favoritos. Han de ser ecuánimes y atentos para con todos cuantos a ellos se acerquen, y el "ejecutivo" debe matar de raíz toda tendencia por parte de ellos a manipular la organización o a servir como entrada "por la puerta de atrás". Igualmente dañino es que el "ejecutivo" descanse en sus ayudantes hasta tal extremo, que su perspectiva de la realidad sea limitada y tendenciosa.

"Auxiliares Operantes":—Además de lo que el *staff* personal pueda hacer para ahorrar-

le al jefe gasto de tiempo y energía, también se necesitará, en las grandes organizaciones, otra clase de ayudantes que estén capacitados para compartir con el jefe sus principales cargas ejecutivas. Si éste los elige con acierto, podrá tener en ellos la compensación de aptitudes de que él quizá carezca, así como también le será dado acrecentar considerablemente la acción directriz a él confiada.

Si el trabajo de un "ejecutivo" exigiese un alto nivel de capacidad directiva pública, constantes y amplias relaciones con algún cuerpo legislativo, un gran número de contactos con el exterior; o la consagración de mucho tiempo, ya para desenvolver un programa de actividades, ya para negociaciones con otros "ejecutivos"; o si su talento no fuese de la clase que se requiere para el hábil manejo de una organización, entonces se necesitará un lugarteniente o delegado general, que se haga responsable del mando de la administración interna de ese organismo. Asimismo es conveniente que haya un delegado permanente en los casos en que la estabilidad del "ejecutivo" en el cargo, depende de los azares de la política. Realmente, no es posible tener semejante delegado en todas las ocasiones en que se le podría utilizar ventajosamente. Por ejemplo, en la mayoría de las ciudades que tienen *city manager,* rara vez le es a éste factible el compartir sus principales deberes con un *vice-manager.* La atención pública se fija tan directamente sobre la centralización de la responsabilidad en la propia persona del *city manager,* que queda casi totalmente excluída la posibilidad de usar un *doble* — aunque no así el valerse de otros tipos de auxiliares.

Si no dispone de un edecán general, el "ejecutivo" puede utilizar a un ayudante principal, bien sea como "auxiliar operante", bien en la capacidad de jefe del personal, dándole variables grados de responsabilidad; o puede dividir sus deberes de directivo compartiéndolos con uno o más de tales auxiliares, y en manera mutuamente compatible con las personas a quienes concierne el asunto. Las providencias que sobre el particular se tomen, han de basarse en un sistemático análisis de las faenas que van a ser acometidas y de las individuales características personales del "ejecutivo" y de las personas que éste va a emplear para ejecutar esas faenas. Mas, la mejor persona imaginable, casi nunca llenará su misión exactamente en la forma y medida concebidas teóricamente.

De cualquier modo que se arregle la cuestión — y siempre será difícil solucionarla de manera que la cosa marche sin ninguna dificultad, — los auxiliares escogidos deberán pensar y actuar en la forma que sea más a propósito para el buen funcionamiento de la organización. Si esos ayudantes no se ocupan de cuestiones que a través de toda la organización hayan de ser atendidas, ya no le servirán de ayuda al "ejecutivo" en sus funciones de director y gerente general, sino que más bien se habrán convertido en jefes dirigentes de algún grupo de unidades especializadas. Llegados a esa situación, se preocuparán de atender a ciertos segmentos del mecanismo, y su labor contribuirá muy poco para el logro del equilibrio que debe haber entre las diferentes partes de la organización. En el Gobierno Federal, los subsecretarios de los diversos Departamentos son con frecuencia utilizados de esta suerte —en las Secretarías del Interior, Comercio, *Post Office* (Comunicaciones), y Justicia, entre otras. Hablando en términos generales, ha habido poco desarrollo del tipo de lugarteniente, delegado, o ayudante general, al cual me estoy refiriendo aquí, y se le ha empleado muy parcamente, así en los gobiernos estaduales y locales, como en el Gobierno Federal.

Procedimientos Economizadores de Tiempo:—Aparte de la ayuda que el "ejecutivo" pueda proporcionarse mediante el *staff* que le suplemente o le complemente sus propios esfuerzos, hay mucho más que puede hacerse para ahorrarle tiempo a él, si se concede cuidadosa atención a la forma de presentarle los documentos, los informes, los problemas, etc.

Poniendo en ello un poco de cuidado, la cantidad de tiempo que el "ejecutivo" necesita dedicar al material estrictamente informativo, puede reducirse a proporciones manejables. Pueden prepararse sumarios de los reportes; los memorandums demasiado extensos, pueden abreviarse hasta hacerles ocupar nada más que una página; los papeles referentes a asuntos conexos, se pondrán juntos; y así por el estilo. Yo corrientemente uso un sencillo artificio en mi organización, la cual, aunque pequeña, recibe un torrente de información, en realidad enorme. Mi ayudante ejecutivo y los jefes auxiliares me entregan diariamente un memorándum intitulado *"Daily Intelligence"* ("Informe Diario"), en el que enumeran las cosas que han sucedido, acerca de las que debo yo ser enterado; asuntos

que han surgido, cuya resolución se ha encomendado a otras personas; y las medidas que se han tomado para ocuparse de cuestiones que saben mis informantes que me interesan. Yo, a mi vez, empleo un expediente análogo para tener al corriente al Director del Buró del Presupuesto, de las cosas que deben serle comunicadas. Este es un sistema bastante elemental, pero que ha resultado útil.

La manera cómo puede hacerse eso en una vasta organización, está ejemplificada por el modo en que la información es reunida y presentada al Jefe del Estado Mayor del Ejército y otros altos funcionarios de la Secretaría de la Guerra. Un seleccionado conjunto de importantes mensajes enviados y recibidos por dicha Secretaría, dirigidos a, y procedentes de, lugares de todo el globo, es debidamente preparado como primer paso en el orden de los asuntos del día—labor que ocupa de quince a cuarenta y cinco minutos. Viene después una reunión a la que asisten el Jefe del Estado Mayor y su Lugarteniente, el Secretario de la Guerra, y el General en Jefe de las Fuerzas de Aviación del Ejército. A los allí reunidos se les da a conocer, y éstos discuten, el material acumulado respecto a las operaciones militares en todas partes del mundo, y a los acontecimientos nuevos y a las posibilidades de acción del enemigo. Los datos los acondicionan ordenadamente las *Operations and Intelligence Divisions* (Secciones de Operaciones y de Información) del Estado Mayor General, y el debate de las cuestiones tratadas, consume de hora y media a dos horas. Este proceso informativo diario está reforzado por un amplio sistema de rápida comunicación al Jefe del Estado Mayor, y a su Lugarteniente, de todo aquello sobre lo cual hayan éstos de tomar decisiones, o que deba serles informado.

El Ejército tiene asimismo un excelente sistema, establecido y acreditado desde hace largo tiempo, para *estandardizar* el formato, y abreviar el contenido, de los reportes. En casi todos los casos, lo esencial del asunto ha de exponerse en un memorándum que no exceda de dos páginas, comprendiendo: exposición del problema, hechos concretos relacionados con el mismo, conclusiones, y recomendaciones. Si fuese precisa alguna explicación complementaria, se da en apéndices aparte. Cuando se han de tomar medidas sobre el particular, se adjuntan minutas de cualesquiera documentos sean necesarios para llevar a cabo lo propuesto. Este sistema, al que se le llama *"completed staff procedure"*, ha permitido el rápido despacho de una inmensa cantidad de asuntos y ha facilitado el que se practicaran con prontitud extensos estudios y se les diera expedita aplicación.

Los "ejecutivos" gubernamentales, en general, podrían hacer mucho para simplificar su labor, si se empeñaran en conseguir la adaptación y el desenvolvimiento de esta idea, para hacerles frente a sus necesidades. Con bastante frecuencia, para llevar plenamente a efecto un programa, o una recomendación, se requiere tomar una serie de medidas, o seguir cierto curso de acciones. Cada una de estas medidas o acciones deben serle propuestas al "ejecutivo" en forma tal, que le sea dable a éste actuar con prontitud. Obtiene mayor economía de su tiempo el "ejecutivo" devolviendo documentos para que se hagan los cambios que fuesen menester, que tratando de dar una decisión que no se fundamente sobre una base específica. Harto a menudo se ven los "ejecutivos" ante la manifestación de "Aquí hay un problema", más bien que ante la declaración de "Propongo que haga Ud. esto o aquello, por tales o cuales razones".

Sin embargo, este proceso de simplificación no debe extremarse hasta el punto de que se le prive al "ejecutivo" de toda oportunidad de deliberar acerca de los hechos que rodean a la proposición que le es presentada. No siempre es factible, ni tampoco es necesariamente deseable, el reducir las proposiciones hasta el extremo de que únicamente se recomiende en ellas un solo curso de acción. Cuando intervienen factores no-técnicos, que exigen el ejercicio del discernimiento y la aplicación de la justa perspectiva tomada desde un alto nivel, y tales factores justifican la cuidadosa intervención del "ejecutivo", el ofrecerle a éste soluciones preparadas de antemano, le servirán de impedimento, más bien que de ayudas. El jefe debe tener la oportunidad de examinar recomendaciones alternativas, bien meditadas.

COMO COMUNICAR LAS IDEAS

No le servirá de mucho provecho al "ejecutivo" el ser un genio en lo respectivo al manejo de su tiempo, si no da los pasos requeridos para crear fuertes vínculos entre él y los demás elementos de su organización. A este respecto,

la movilización y el adoctrinamiento de su equipo de subordinados claves, tiene que figurar bien cerca de la parte superior de su agenda. Cuando el "ejecutivo" atiende a que las personas situadas en puestos de responsabilidad, hayan sido seleccionadas e instruídas para ejercer función directiva, encontrará expedita la senda para obtener que le secunden en la prosecución de nuevos objetivos y en la aplicación de nuevos cursos de acción, y nuevos métodos. Sin un *staff* así, tendrá a sus órdenes una multitud de individuos, pero no una organización.

Si existe un canal, abierto y libre, por el cual puedan circular las ideas y la información, hacia abajo y hacia arriba, se hará sentir la influencia del "ejecutivo" a través de todo el organismo. Este no es, desde luego, un procedimiento aplicable en un sentido nada más. Si el "ejecutivo" es un hombre experto y sagaz, se tomará la molestia de desarrollar lo más posible, las ideas y las sugerencias que provengan del *staff*, tanto porque esta es la manera de reforzar el producto neto que se obtenga, como porque sólo en una atmósfera de mutua comprensión y mutuo respeto, podrán los propósitos del "ejecutivo" ejercer el máximo de su peso.

La clase de persona que sea el "ejecutivo", también influye mucho en lo referente a la cantidad de influencia que ejerza. Es él un símbolo para su organización, y cuando ocupa alguno de los cargos más prominentes, lo es asimismo para el público. Sus actitudes, y sus acciones, así públicas como privadas, tendrán efecto —indirecto y sutil, quizás, pero no por ello menos importante— sobre la conducta de todos los que integran la organización. Si sus características y su modo de proceder despiertan la admiración de sus subalternos, el *staff* entero, inconscientemente, se sentirá impulsado a responder a la acción orientadora y a las ideas de su jefe. Mas, si ocurriese lo contrario, en cuanto a esas características y a ese modo de proceder, entonces la natural repugnancia de los individuos en general, a adaptarse a las exigencias de una actividad organizada, es probable que se manifestase bastante aumentada.

COMUNICACIÓN ORAL:—En breves sesiones tenidas con los funcionarios claves, el "ejecutivo" dispone de la mejor oportunidad para transmitir sus ideas. El valor de tales sesiones puede acrecentarse mucho si —cuando ello sea factible— los funcionarios a quienes primordialmente concierne el resolver acerca de los asuntos, se hacen acompañar a esas reuniones por uno o dos de sus subordinados principales, y si los funcionarios que más indicados sean, dentro del *staff*, también son incluídos en las discusiones importantes que se celebren con los funcionarios "de línea". Cualesquiera recursos que ofrezcan la probabilidad de la "fertilización por polinización cruzada" de las ideas, sin obstaculizar indebidamente el expeditivo manejo de los asuntos, deben ser alentados por el "ejecutivo". Además, proporcionalmente a la medida en que éste saque el mejor partido de sus oportunidades para encontrarse y tratar con grupos de gente, más bien que con individuos aislados, tanto más podrá extender el área sobre la cual es sentida su influencia directamente. Y ni siquiera es siempre indispensable que el "ejecutivo" se halle presente, *en persona*, para obtener este resultado. Uno de los oficiales de su "estado mayor" esto es, alguno de sus ayudantes, que esté completamente familiarizado con sus puntos de vista y con su actitud, puede, con frecuencia, representarlo.

Reuniones de esta índole, son de enorme importancia como un medio de facilitar el movimiento hacia adelante de una organización. Si, según van llegando a las *capas superiores*, los asuntos pueden ser "entresacados" y atendidos por aquellos funcionarios principales a quienes les corresponda, todos los puntos pueden ser sacados a luz, y las respuestas más efectivas pueden ser determinadas. Esto acelera el manejo de importantes negocios, y, mediante el procedimiento de laborar al unísono, en materias de alcance tal que conciernen a la organización entera, los *principales* llegan a conocerse perfectamente los unos a los otros y aprenden cómo han de trabajar en colaboración. Cuanto más se extienda esta manera de entender el asunto, tanto más rápidamente estarán dispuestos los aludidos funcionarios a formar voluntariamente un *team* de trabajo, cuando dos o más de ellos confronten la solución de problemas especiales.

JUNTAS DEL "STAFF":—Las juntas generales del *staff*, si se planean bien y se concretan a tratar de tópicos de interés común para los concurrentes, pueden servir de mucho como medio de comunicación. Pueden tales reuniones hacerle reconocer y sentir a cada individuo, más plenamente, la relación en que se halla con respecto

al conjunto total; y el "ejecutivo" puede utilizarlas para hacer que se adquiera una perspectiva común, y como ayuda para entrelazar adecuadamente los elementos de la organización. Quienquiera haya tomado parte en una de esas juntas, hábil y eficientemente dirigidas, habrá observado con cuánta mayor facilidad toman forma las ideas, y cuánto mejor pueden llevarse a la práctica, cuando se dispone de fácil y apropiado medio de intercambio de pareceres.

Sin embargo, no pretendo insinuar que las juntas generales del *staff* tengan una importancia extraordinariamente excepcional. Pues son sólo una de las muchas herramientas que figuran en la "caja de avíos" de todo director o jefe ejecutivo. Tómase, a menudo, como principio ya generalmente establecido, el que el "ejecutivo" debe congregar a sus subordinados claves —los jefes de departamentos, en los gobiernos estaduales o municipales,— formando una especie de "gabinete", a intervalos de tiempo regulares y frecuentes. El único propósito útil de reuniones de este carácter, es el tratar materias de común incumbencia. No hay mérito ni provecho alguno en reunir a diversos funcionarios para considerar asuntos que pueden ser resueltos en "la línea de comando". En una junta de cabezas de departamentos, con el Gobernador de ese Estado, cualquier debate sobre los problemas que competen al Director del Bienestar Público, harían, con toda probabilidad, que acabara por quedarse dormido, de puro aburrimiento, el Director de Obras Públicas... Si el jefe del Departamento de Agricultura saca a relucir sus tropiezos y dificultades, la mayoría del resto de los presentes se sentiría fastidiada a más no poder... etc., etc. La razón para que se junten los funcionarios claves, ha de ser siempre para estudiar, discutir y resolver cuestiones que requieran el empleo del colectivo discernimiento de los así reunidos.

Comunicaciones Escritas:—Las comunicaciones escritas constituyen un método, generalmente entendido y seguido, pero no tan generalmente bien aplicado, para transmitir las ideas del "ejecutivo", de un plano o nivel a otro plano o nivel, dentro de una organización; y pueden servirle de ayuda a sus esfuerzos de largo alcance para el desenvolvimiento de la institución. En muchas organizaciones, los subalternos, a todo lo largo de "la línea", se ven sumergidos bajo un verdadero diluvio de detalladas instrucciones y reglamentaciones acerca de cada posible aspecto de la vida institucional. El no reconocerle al *staff* la posesión de cierta cantidad de sentido común y de ingeniosidad, no es, por cierto, el mejor camino para llegar a un buen entendimiento mutuo, y, por el contrario, lo más probable es que lleve a los afectados, a un estado de completa indiferencia. De todos modos, el resultado no será de gran auxilio para el "ejecutivo".

Por otra parte, es harto presumible que haya una lastimosa falta de bien meditadas manifestaciones hechas por el "ejecutivo" para trazar el plan general que conduzca al logro de objetivos específicos, así como también se carecerá de programas en cuanto al *modus operandi,* definiciones de las respectivas responsabilidades, etc. Por muy bien que el "ejecutivo" se conduzca en lo respectivo a su proceder para con sus principales auxiliares, y por muy concienzudos que éstos sean en lo tocante a transmitir la información que reciban del jefe, esto no será suficiente para abarcar por entero a la situación. Las comunicaciones escritas son un importante aditamento suplementario para proporcionarle a toda la organización los contornos básicos en cuanto a la política que hay que seguir y los fines que se trata de alcanzar.

Aunque es importante el que los planes de acción, programas de actividades, y métodos de obrar, sean expuestos en bien claras comunicaciones escritas, no ha de confiarse demasiado en que la existencia de éstas, por sí sola, bastará para que sean comprendidas en su esencia y puestas en práctica, sin el auxilio que se derive del comentario personal acerca de su aplicación. Aún más: este comentar las instrucciones dadas, es el único medio de que se pueda estar seguro de que los miembros del *staff* han leído (o, al menos, se han enterado) de lo que se les ha dicho por escrito. Las comunicaciones escritas son útiles, principalmente, como un punto de partida; y llenan su objeto primordial —después de que se termine la tarea de comprenderlas,— como base para la discusión, o la serie de discusiones, con el *staff*, acerca de las ideas o instrucciones que contienen. Son especialmente provechosas para la orientación e instrucción de nuevos miembros del organismo.

COMO "ENJAEZAR" LA ORGANIZACION

Hasta este punto, mis observaciones y comentarios han ido enfocados hacia los modos que

tiene el "ejecutivo" de emplear y extender su personalidad, sus ideas, y su tiempo. Esto ha dejado fuera de cuenta la armazón institucional a través de la cual tiene aquél que ejercer sus funciones. Ninguna de sus personales actividades, negociaciones, o relaciones, le servirán de gran cosa, si la institución a la cual rija no está organizada en forma tal, que pueda él dirigirla con mano firme en los puntos decisivos y en las ocasiones *cruciales*.

MANTENERSE INFORMADO "AL DÍA":—El punto esencial número uno, es, que tiene que saber lo que ocurra en la organización. Si toma disposiciones apropiadas al efecto, podrá seguir la pista del desenvolvimiento de los asuntos —sabrá cuáles son los puntos débiles, y cuáles los fuertes; qué dificultades surgen; dónde se originan tropiezos; qué oportunidades hay para hacer progresos; etc. Si no procede así, es muy probable que no sepa qué hacer para desarrollar un balanceado programa.

En el curso normal de los acontecimientos, tendrá que enfrentarse con un vasto cúmulo de papeles: cartas, o expedientes, que firmar; minutas de órdenes o reglamentos; proyectos de planes de trabajo; informes sobre inspecciones practicadas, o estudios organizacionales hechos; evaluaciones; reportes acerca de la marcha de determinados asuntos; sumarios de estadísticas, e interpretaciones; documentos relativos al personal; análisis del presupuesto, fiscales, etc... *ad infinitum*. Con la ayuda de sus auxiliares, para organizar y controlar esos materiales, puede avalorar mucho de lo que esté realizando la organización.

El cuadro que se le ofrece en esa forma al "ejecutivo", será sólo una vista parcial de las cosas, bastante carente de realismo si no lo refuerza él con más datos, provenientes de otras fuentes. Muchos de los claros puede llenarlos él mismo, mediante conversaciones y comunicaciones con sus subordinados, y, en algunos de los campos de actividad gubernamental, mediante inspecciones. Por ejemplo, el Comisionado de "Conservación" de un Estado (*State Conservation Commissioner*), puede directamente, ver lo que se esté haciendo en cuanto al fomento y utilización de los parques y al manejo de los bosques estaduales. Mas, en cambio, el jefe de una agencia dedicada a actividades que tengan escasa expresión física o tangible, no puede descansar mucho en una traza por el mismo estilo. Así, un Comisionado de Rentas Interiores, no puede sacar mucho en limpio acerca del producto que está rindiendo su organización, con sólo mirar a las carpetas de los expedientes en curso de tramitación.

El *staff* personal del "ejecutivo" puede contribuir a mantenerlo al tanto de lo que esté sucediendo, pasándole aquella información que él mismo podría recoger si pudiera ver y tratar a más gente. A lo que me estoy refiriendo, es a aquellas noticias que puedan afectar a la organización y su trabajo: informes referentes a trastornos dentro del organismo; disconformidades del personal; reacciones provocadas en ciertas personas, a causa de actos del "ejecutivo"; nuevas proposiciones o ideas, en formación; quejas, sobre las cuales tenga el jefe que resolver; etc. Los informantes pueden enterarse de tales cosas, bien por contactos extraoficiales efectuados por debajo de la capa superior de la organización, bien a través de conversaciones o informes oficiales, de funcionarios del *staff*, o "de línea". El "ejecutivo" necesita distinguir entre lo que realmente valga la pena de tomarse en cuenta, y lo insignificante, en esta clase de materia, la cual puede a veces no ser mucho más que simple rumor, o vana chismografía. Tiene que proceder con discreción y buen juicio, sin consentir en que se perjudique la verdadera ayuda que las divisiones de su *staff* general pueden prestarle directamente.

DIVISIONES DEL "STAFF":—Acaso la "herramienta" más importante de que dispone el "ejecutivo" para manejar a su organización y conservar a ésta "dentro de foco", es su *staff* general —las divisiones de presupuesto, planeamiento de programas, personal, y planeamiento de organización y de métodos. No incluyo aquí a las secciones de servicio o auxiliares, tales como las de estadística, procuración, y servicios oficinescos, sin dejar por ello de admitir que son también importantes y necesarias. Tampoco incluyo los servicios de contabilidad y los de asesoría legal, los cuales, si bien proporcionan mecanismos de control, utilizables por el "ejecutivo", son más afines a las unidades o secciones de servicio, que a las Divisiones del *Staff* General. Cierto es, sin embargo, que por motivo de su particular competencia personal, así como también debido al hecho de que atienden a algunas de las actividades del *staff* general, los jefes de los departamentos de contabilidad y de

la asesoría legal, son a menudo utilizados por el "ejecutivo" en funciones de responsabilidad de dicho *staff*.

Las divisiones del *staff* suministran elementos para el análisis y el desenvolvimiento de soluciones de problemas comunes a toda la organización. Proporcionan una excelente fuente de aviso y consejo, en asuntos acerca de los cuales el "ejecutivo" se siente indeciso, o tiene razones para dudar que la solución propuesta por los subordinados actuantes, sea la mejor. Dan puntos de vista de utilización general, más bien que indicaciones limitadas a casos especiales, al examinar las proposiciones formuladas por las subdivisiones operantes, y al evaluar los resultados del trabajo realizado por esas subdivisiones. Pueden hacer mucho para ayudarle al "ejecutivo" a enfocar bien los objetivos de la organización, y a lograr acción armónica y conveniente. Además, los empleados de tales divisiones circulan entre todas las partes componentes del organismo, y constituyen uno de los más fructíferos medios para adquirir informes y para hacer que se comprenda y se acepte la política que hay que poner en práctica.

El "ejecutivo" necesita disponer de un grupo de consejeros, que funcione en la forma que queda indicada, para que le ayuden a prepararse para las tareas que ha de realizar, así como a prevenir las contingencias, planear la política y el programa de ejecución de la misma, y a establecer la organización y los métodos de actuar fundamentales. Sin embargo, el valor de semejante ayuda, depende en gran manera de cómo sea hecha actuar. Dichos ayudantes han de mantenerse en el *rol* de consejeros, consultores, y coordinadores, y tienen que evitar el tratar de imponer su propio criterio personal, sobre los funcionarios "de línea", acerca de materias pertinentes al funcionamiento del organismo. Esas divisiones del *staff* pueden llegar a ser una carga, y no un auxilio, si diluyen indebidamente la acción de mando del "ejecutivo", entrometiéndose en la labor operante, o si aislan al jefe, impidiéndole usar otras fuentes de asesoramiento y consejo. Que la tentación a moverse fuera de la verdadera esfera de actividad del *staff* no es resistida siempre, se advierte en la difundida práctica de someter gran número de cuestiones a las oficinas del Presupuesto o del Personal —cuestiones que no tienen relación alguna con la política general del organismo. Tal vez la razón de que los funcionarios del *staff* persistan en hacer eso, esté en que es más fácil criticar el trabajo de otros, que producir obra constructiva, o porque no poseyendo la capacidad necesaria para realizar esas peculiares tareas, jamás aprendieron lo que es en realidad el *staff work* (trabajo del *staff*).

Las divisiones del *staff* no pueden desempeñar su cometido con el máximum de eficacia, si cada una de ellas se aparta de las demás y opera por su propia cuenta, yendo todas en direcciones diferentes. Es, pues, de todo punto indispensable que las actividades del *staff* general se ejerzan en forma bien coordinada. El "ejecutivo", o su lugarteniente general, pueden efectuar esa coordinación. A veces, esto puede lograrse más fácil y rápidamente si se coloca a las unidades o secciones del *staff* bajo la autoridad de un funcionario ejecutivo o un jefe del *staff*. Los diversos elementos pueden, de esta manera, ser "puestos en foco" por alguien a quien le ataña el manejo de la organización como un todo de conjunto, y los recursos totales de ésta estarán más asequibles para el "ejecutivo". Item más, habrá entonces menos probabilidad de que se manifieste la no-productiva competencia para atraerse la atención del "ejecutivo", y el número de las unidades organizacionales que éste tendrá personalmente que no perder de vista, quedará bastante reducido.

Mas, prescindiendo de cuál sea el arreglo a que se recurra, las funciones del *staff* general han de ser regidas por funcionarios de elevada jerarquía que tengan libre acceso al "ejecutivo", y su director supremo ha de realizar la tarea de crear un ambiente donde el "ejecutivo" pueda con facilidad aprovechar el caudal de ideas de los funcionarios del *staff*, considerados individualmente.

Disposición de las "Unidades de Línea":— La forma en que el "ejecutivo" disponga las subdivisiones de su agencia o buró, también influirá considerablemente en si estará él, real y positivamente, a la cabeza de la organización, o a merced de ésta. Como es de sobra sabido cómo se organizan las subdivisiones operantes, no voy a tratar en detalle este lado de la cuestión; pero sí quiero referirme en particular a la relación que existe entre la forma en que la organización es ensamblada, y la oportunidad que tal ensamblaje le brinde al "ejecutivo" para actuar en asuntos de trascendencia.

Por ejemplo, el que sólo haya un pequeño número de secciones operantes, no significará, necesariamente, que el "ejecutivo" esté lo suficiente libre de tener que atender a detalles, como para que pueda mejor aportar el elemento de su percepción de la perspectiva del total, y del ejercicio de su influencia. Cuando son muy pocas esas secciones, o cuando el establecimiento se halla de tal modo dispuesto que el jefe superior de todo el organismo queda excluído de las operaciones a causa de los múltiples estratos de supervisión, o la tarea de armonizar y coordinar, en las cuestiones principales, es depositada en un nivel subsidiario, el mencionado jefe puede muy bien verse convertido en un esclavo, en vez de ser el amo de la situación.

En relación con el problema de la existencia de demasiado pocas unidades operantes, y los estratos de supervisión que esto pueda implicar, hay que tener también presente la circunstancia de la excesiva independencia de que, por disposiciones estatutorias, disfrutan, muy frecuentemente, ciertos funcionarios subalternos actuantes. Cuando las funciones de los directores de las divisiones principales están estatutoriamente determinadas, el "ejecutivo" supremo se encuentra colocado en una seria posición desventajosa, al tratar de gobernar lo que frecuentemente resulta haberse trocado en "principados independientes" Recuerdo el gráfico comentario que escuché de labios de un "ejecutivo" federal, que se lamentaba de "tener que desempeñar la imposible faena de administrar una confederación de burós, más bien que un Departamento gubernamentivo".

En una categoría diferente, hay que poner las complicaciones que pueden originarse si la fragmentación de las actividades es excesiva y desbarajustada. En ese caso, el jefe, no sólo se ve incapacitado para mantener a las distintas unidades dentro de la esfera de influencia de su atención —cosa que deja a las referidas unidades flotando a la deriva,— sino que, por añadidura, aquellos problemas que llegan hasta él, acaso únicamente reciban una consideración parcial o inequilibrada. Las diversas funciones han de estar de tal modo concertadas que, hasta el máximum de lo posible, los dispares puntos de vista sobre cualquier asunto, puedan ser estudiados y conciliados en determinados sectores, a lo largo del procedimiento que se siga. Reconociendo los peligros de la especialización extremada, los más modernizados departamentos de Sanidad municipal —por ejemplo— se han apartado del viejo sistema de organizar los servicios de enfermeros y enfermeras, a base de tipos especializados de trabajo, tales como los de tuberculosis, enfermedades venéreas, cuidados a la infancia, etc. Las unidades, o secciones de distrito, consistentes en un grupo de dichos servidores públicos, aptos para afrontar y resolver los distintos problemas y situaciones que surjan, son, en gran medida, *auto-coordinantes,* y, debido a ello, reducen considerablemente la carga directiva que pesa sobre sus superiores.

Hay otra desventaja en las agencias, unidades, o secciones encargadas del desempeño de funciones relativamente muy específicas. Si cuentan con el apoyo de agrupaciones interesadas en el logro de fines únicos y determinados, el "ejecutivo" quizás reciba la poco conveniente influencia que procede de esa sola dirección, y le será difícil mantener enfocado con acierto todo el conjunto del organismo que está administrando.

Casi todos estos dilemas de la organización interna han tenido que ser afrontados, en un tiempo o en otro, por el Gobierno Federal, al determinar las funciones de los organismos encargados de los asuntos relativos a la Vivienda. En Febrero de 1942, las tres funciones principales, de *loan insurance* (aseguro de préstamos), *mortgage banking* (operaciones bancarias, de hipotecas), y *public housing* (alojamiento), fueron amalgamadas, mediante Orden del Poder Ejecutivo, para formar la *National Housing Agency* (Agencia Nacional para el Alojamiento). En grados variables, cada una de las tres *funciones* citadas más arriba, tienen su propia clientela, entre la que están incluídos uno o más grupos de intereses. Si cualquiera de las repetidas *funciones* fuese retornada al *status* de agencia independiente, el "ejecutivo" de tal organismo levantado sobre una base estrecha, se vería sometido a presiones altamente especializadas. Por el contrario, el jefe superior ejecutivo de la antes nombrada *National Housing Agency,* está en mucho mejor situación para contraponer y balancear *intereses* contra *intereses,* y salir de esa contraposición y balanceo con un programa en el cual se refleje e impere el *interés nacional.*

El combinar dichas funciones de *mortgage banking* y *housing loan insurance* con todas las otras actividades de prestamista desenvueltas por

el Gobierno, sería igualmente inconveniente, considerado el asunto desde el punto de vista de la ejecución del programa de actividades respecto a la Vivienda. Al hacer tal combinación, se facilitaría, sin duda, el que el Director jefe de ella pudiese coordinar la política de su Agencia, relativa al crédito, pero también se complicaría la labor de los "ejecutivos" de otras agencias que operen en el mismo campo funcional, además de subordinar los objetivos programáticos, a consideraciones fiscales. Bajo las circunstancias apuntadas, el jefe del Departamento de la Vivienda no podría fácilmente conciliar su programa de acción, con las actividades crediticias respecto a la vivienda en general. El propósito que los programas respecto a la Vivienda tratan de alcanzar, es el de suministrar adecuada habitación para todos los ciudadanos. Por lo tanto, una agencia permanente, que abarca las tres *funciones* antes especificadas, ofrece mucha mayor oportunidad de practicar un método que proporciona una coordinada dirección sobre un copioso y comprehensivo agrupamiento de estrechamente entrelazadas operaciones referentes a la Habitación. Esta solución, permite que existan la efectiva dirección y el eficaz control ejecutivos. Por esa misma razón, es que las agencias de crédito, del campo agricultural, han sido colocadas dentro del radio del Departamento de Agricultura; las que atienden a operaciones efectuadas en el extranjero, están bajo la férula de la *Foreign Economic Administration;* y así sucesivamente.

¿ALCANZA EXITO?

La presente exposición ha tocado varios de los puntos acerca de lo que el "ejecutivo" puede hacer para armonizar los diversos elementos de su organización, y obtener de ésta el mayor y mejor rendimiento posible. He tratado de hacer resaltar en qué manera le es dable crear y ejercer su influencia, y guiar a sus subordinados hacia el logro de los objetivos propuestos. Ya próximo a terminar, insisto sobre el tema de que aunque no es probable que alcance buen éxito si trata a la organización como dueño y señor de ella, tampoco debe descuidar el hábil y discreto *liderato* de la misma.

El hecho de que es él el repositorio de la autoridad formal, constituye en sí una poderosa ventaja para lograr que su posición titular goce de genuino poder y positiva fortaleza. Además, tócale a él determinar qué problemas han de serle sometidos a decisión. Aunque, quizás, cuantitativamente, no decida mucho, su elección de las determinaciones que se reserva para él, valdrá para concretar la forma en que su organización habrá de resolver las principales dificultades con que tropiece. El punto aquí destacado, es que, generalmente, tendrá que contar con la cooperación de otros; y, por eso, según se desenvuelva la organización entera, dentro del marco común, será más o menos probable que adquiera seguridad y rapidez en sus movimientos de avance.

En buena parte, he dirigido mis observaciones hacia algunos de los métodos mediante cuyo empleo puede lograrse esta inter-relación de todo el equipo de trabajo. Celebraré el haber sido útil, por medio de la sugerencia y estudio de varios inusitados aspectos del importante negocio de manejar las empresas gubernamentales. Sin embargo, todos los expedientes, artificios, y sugerencias imaginables, no podrán nunca servir de sustituto a la capacidad para hacer que la gente trabaje de perfecto acuerdo entre sí y con la máxima buena voluntad. El verdadero *líder* no confía conscientemente en la virtud de ningún método infalible para ejercer el *liderato* y poner en acción la influencia. Esto es una cosa que el *líder* siente, por efecto de su propio modo de ser. Le toma el pulso a la organización, e interpreta las pulsaciones como una manifestación del conjunto, más bien que como indicios suministrados por muchos segmentos diferentes. Y podrá saber si entiende bien a esa organización, cuando vea que ella le responde plenamente. Si el "ejecutivo" se halla dotado de tal clase de sensibilidad, aunque se trate de un neófito, pronto aprenderá las mañas del oficio. Mas, si carece de la aptitud requerida, nada de cuanto digamos respecto a lo que la experiencia nos ha enseñado, le servirá a él de mucho provecho.

Lo que acabo de manifestar puede ilustrarse por medio de una analogía, que es más sugestiva que exacta: Cuando una persona habla en público por primera vez, recibe muy escasa impresión de si está convenciendo, o no, al auditorio. Pero, cuando haya pronunciado el discurso número ciento, ya debe saber a qué atenerse sobre ese particular. Si no es capaz de saberlo... entonces no es un verdadero orador público, ni mucho menos. Mas, si se da clara cuenta de lo que está pasando entre él y los oyentes, ajustará su actuación en la forma más

eficiente para establecer la necesaria armonía entre ellos y él. Y algo por el mismo estilo acontece con el "ejecutivo" en relación con su organización. Un buen "ejecutivo" se da cuenta de la situación, juzgando por la forma en que aquéllos que lo rodean, le responden; y ajusta sus actos, y las disposiciones que toma con respecto al personal, de acuerdo con lo que más procedente sea.

(De "New Horizons In Public Administration" ["Nuevos Horizontes en Administración Pública"], University of Alabama Press, 1945. —Reproducido con permiso del propietario de los derechos de publicación.)

Información General

ARGENTINA

REUNION NACIONAL DE MUNICIPIOS (*)

TEMARIO

I) *Inquietudes y aspiraciones de los municipios.*

a) de orden Social:

1º—Concurrencia en la solución de las necesidades municipales con la política social del país.

ECONOMIA SOCIAL

¿Cuáles son las medidas que deberían adoptarse para mejorar las condiciones de vida de la población, especificando, las que podrían ponerse en ejecución sucesivamente, por orden de más próxima a más remota?

¿Existen factores que impiden rebajar los actuales precios de los artículos de consumo y de primera necesidad?

Indicar cuáles son los principales, dónde actúan y cómo proceden para mantener altos los precios.

¿La situación económica permitiría en el momento actual un aumento de las retribuciones a los trabajadores:

a) del campo?. . Hasta m$n. por día.....
b) del comercio?. " " " ".....
c) de la industria? " " " ".....
d) etc.?. . . . . " " " ".....

(*) En el número del "Boletín" correspondiente a Abril-Mayo-Junio del corriente año, hemos publicado una extensa y detallada información respecto a la "Primera Reunión Nacional de Municipios Argentinos". Hoy, damos aquí el interesante Temario que fué tratado en dicha asamblea. Los Acuerdos y Recomendaciones adoptados, los publicaremos en breve.

NATIONAL CONGRESS OF MUNICIPALITIES (*)

PROGRAM

I) *Problems and needs of municipalities.*

a) Social

1.—Similarity in solution between municipal needs and the national social policy.

SOCIAL ECONOMY

What means can be adopted to better living conditions for the people, specifying those which could be put into effect one after another, and indicating the order recommended.

Are there factors which prevent reduction of current prices on consumer articles and those of prime necessity?

Indicate the most important, where they prevail and the reason for maintaining high prices.

Would the current economic situation permit an increase in compensation for the working classes:

a) in the country?. up to $..... Argentine per day
b) office workers?. " " $..... " " "
c) factory workers? " " $..... " " "
d) others?. . . . . " " $..... " " "

(*) In the April-May-June number of the "Boletín" we published a long and detailed report on the "First National Congress of Argentine Municipalities". Here we present the interesting Program for that assembly. The Resolutions and Recommendations which were adopted will appear shortly.

2º—Previsión de las necesidades en la estructura social de post-guerra.

¿Qué medidas podrían adoptarse para evitar el éxodo rural (despoblación de la campaña) hacia los grandes núcleos urbanos? ¿Qué posibilidades presenta la localidad y su campaña para la radicación de nuevos núcleos de población?

3º—Medidas tendientes a segurar el trabajo, su ejercicio, remuneración y asistencia social.

TRABAJO

Hasta qué límites puede cooperar la Municipalidad en las siguientes cuestiones:

1ª Organización del mercado de trabajo estableciendo una bolsa gratuita de oferta y demanda de trabajadores.

2ª Inspección del cumplimiento de las leyes de trabajo y situación general de los trabajadores de las distintas actividades económicas.

b) de orden Económico:

1º—Impulso industrial.

¿Cuáles son las industrias que, de acuerdo con las materias primas locales, con las condiciones climáticas, con los medios de comunicación, con las necesidades del consumo y con las posibles fuentes de energía, podrían establecerse o ampliarse en la localidad?

Indíquense las que podrían instalarse sucesivamente, por orden de más próxima a más remota.

2º—Diversificación, consolidación y acrecentamiento de la agricultura y ganadería dentro de la zona de influencia de los municipios. Consideración de éstos como centros de consumo interno.

3º—Fomento y difusión del ahorro y previsión.

4º—Obras públicas y particulares tendientes a provocar y asegurar el progreso económico-social del municipio o zona que responda a un plan regulador coordinado.

Obras municipales que deben realizarse:

a) por requerirlo una necesidad que debe ser satisfecha impostergablemente;

2.—Planning for the needs of the postwar social structure.

What means could be adopted to avoid rural exodus (depopulation of country areas) to the great urban centers?

What possibilities does your neighborhood and its surroundings offer for sites for new population centers?

3.—Measures tending to assure work, employment, compensation, and social benefits.

LABOR

To what extent can municipalities cooperate with regard to the following:

1.—Organization of the employment market and the establishment of a free employment bureau.

2.—Supervision of labor law fulfillment and the general labor conditions existing in diverse fields.

b) Economic.

1.—Promotion of industry.

Which industries, taking into consideration local raw materials, weather and climate, means of transportation, consumer needs and potential sources of power, could be established or enlarged in your neighborhood?

Indicate in the order of their practicability those which could be introduced.

2.—Diversification, consolidation, and extension of agriculture and cattle-raising within municipal zones of influence; consideration of these as internal centers of consumption.

3.—Promotion and education in savings and husbandry.

4.—Public and private projects tending to encourage and assure social-economic progress of municipalities or zones under a coordinated control.

Municipal works which should be carried out:

a) absolutely indispensable;

b) por ser de conveniencia pública;

c) por contribuir al embellecimiento o mejora de la localidad.

II) *Posibilidades económicas.*

a) Régimen económico municipal:

SITUACION FINANCIERA MUNICIPAL

¿A cuánto asciende el presupuesto actual?

¿El presupuesto municipal permite atender los servicios que la Comuna tiene a su cargo?

En caso afirmativo, indicar el monto que se destina a cada uno de los grandes rubros normalmente incluídos en los presupuestos, especificando si alcanza a atenderlos completamente o en parte.

En caso negativo indicar, además del monto que se destina a cada uno de los grandes rubros normalmente incluídos en los presupuestos, los servicios que sería necesario implantar para satisfacer necesidades realmente sentidas por la población, con expresión aproximada de su importe global por año.

Al contestar se indicará, por ejemplo:

a) servicios sanitarios;
b) aguas corrientes;
c) pavimentación y desagües;
d) transportes;
e) mercado de abastos;
f) frigoríficos;
g) servicios hospitalarios;
h) asistencia social;
i) mejoras urbanísticas en general;
j) vivienda obrera;
k) facilidades de comunicación para transporte de personas y mercaderías;
l) suministro de luz y fuerza motriz, etc.

Indicar el orden de prelación que deberá regir para implantar dichos servicios, de acuerdo con la mayor o menor urgencia que demanden las circunstancias locales.

Importe de la deuda municipal. Somera referencia sobre su origen, evolución y características que en la actualidad presenta.

Estimación aproximada de la capacidad contributiva de la población.

1º—Recursos y gastos propios dedicados a la acción económica-social.

b) for the public convenience;

c) to beautify or improve a region.

II) *Economic possibilities.*

a) Municipal financial regimen

MUNICIPAL FINANCIAL SITUATION

How much is the present budget?

Does the municipal budget permit the city to carry on the activities for which it is responsible?

If so, indicate the amount designated for each purpose normally included in the budget and if it is enough to cover expenses or only in part.

If not, in addition to the sum allowed for each important group normally included in the budget, indicate what services should be included to fill real needs in your town and the approximate total amount involved yearly.

For example, the answer will cover:

a) Sanitary services
b) Running water
c) Pavement and drainage
d) Transportation
e) Supply market
f) Cold storage plans
g) Hospital service
h) Social welfare
i) Urban improvement in general
j) Workers' dwellings
k) Transportation facilities for people and merchandise
l) Supply of light and power, etc.

Indicate the order of importance for each, according to local needs.

Amount of the municipal debt. Brief reference to its origin, nature, progress, and present state.

Approximate estimate of the tax capacity of your town.

1.—Local resources and expenses in connection with economic-social measures.

2º—Recursos del crédito.

3º—Posibilidades de una coordinación o unificación de esfuerzos en procura de un mayor rendimiento económico-social.

b) Organismos de ejecución:

1º—Municipales de acción económica-social.

2º—Coordinación entre los organismos municipales, provinciales, nacionales y particulares.

c) Contribución municipal en la acción directa de la política económica-social del país.

III) *Sistematización y uniformación de la acción municipal en la política económico-social del país.*

a) Posibilidad de propender a la uniformación de disposiciones tendientes a los mismos objetivos.

b) Cooperación intermunicipal permanente.

c) Posibilidad de coordinar las estadísticas municipales con las del Consejo Nacional de Estadística y Censos.

2.—Credit resources.

3.—Potentialities for securing better economic-social measure with coordination or unification.

b) Groups through which this might be done.

1) Municipal groups for economic-social measures.

2) Coordination between municipal, provincial, national and private groups.

c) Municipal contribution to direct measures of the national economic-social policy.

III) *Coordinating and systematizing of municipal measures in connection with the national economic-social policy.*

a) Practicability of trying to coordinate regulations directed to the same end.

b) Permanent intermunicipal cooperation

c) Possibility of coordination between municipal statistics and those of the National Statistics and Census Board.

CUBA

LOS ADIVINOS NO ADIVINARON QUE EN ANTILLA TENDRIAN QUE TRIBUTAR

"LA VOZ DE LOS MUNICIPIOS" de La Habana, Cuba, en el número que corresponde al mes de Junio de 1945, informa que el Ayuntamiento de Antilla, provincia de Oriente, dió cuenta al Ministerio de Gobernación haber adoptado un acuerdo por el cual se fija una tarifa de 15 pesos anuales, como tributo municipal a los quirománticos y adivinadores para poder ejercer su oficio.

El pago de dicho impuesto implica al mismo tiempo la autorización para poder ejercer dichos adivinadores.

LA INCAUTACION DE LA COMPAÑIA TRANVIARIA DE CIENFUEGOS

LA MISMA PUBLICACIÓN, dice que el Alcalde Municipal de Cienfuegos, Las Villas, ha dispuesto que el Ayuntamiento se incaute de los

SEERS DID NOT SEE THEY WOULD HAVE TO PAY TAXES

"THE VOICE OF THE MUNICIPALITIES" ("Voz de los Municipios") of Havana, Cuba, in the issue of June 1945 brings the news that the City Government of Antilla, Province of Oriente, reported to the Ministry of the Interior that it had fixed a tariff of 15 pesos yearly as a city tax for fortune tellers and soothsayers to be able to practice.

Payment of this tax also represents payment of license fee for practicing.

CIENFUEGOS TROLLEY CAR COMPANY CONFISCATED

FROM THIS PUBLICATION we learn that the Mayor of Cienfuegos, Province of Las Villas, has arranged that the City attach the interurban trolley cars belonging to the Cienfuegos-Palmira Railway Corporation, since the conces-

tranvías inter-urbanos por haberse terminado la concesión dada a la Cienfuegos-Palmira Railway Corporation, que venía operándolos y usufructuando el Salto del Hanabanilla para su funcionamiento.

Al designar el Ayuntamiento un representante administrativo, ha anunciado al pueblo que serán retirados los carros anticuados que hoy circulan, para poner un servicio moderno, higiénico y cómodo.

EL MUNICIPIO DE RANCHUELO SE INCAUTA DE LAS CARNICERIAS, Y DE GANADO

En una sesión especial del Ayuntamiento — según noticia publicada por la citada "Voz de los Municipios", — la Municipalidad de Ranchuelo (Provincia de Las Villas) acordó incautarse de las carnicerías de la ciudad, así como también de la cantidad de ganado que fuese necesaria para atender al suministro de carne a la población local, hasta tanto el Gobierno Nacional resuelva el grave problema del abastecimiento de dicho importante artículo de consumo.

sion has run out. This Company was using the Hanabanilla Falls for power to run the cars.

At the same time the City appointed an administrative representative, it announced that the old cars will be retired in order to modernize the service.

CITY OF RANCHUELO CONFISCATES CATTLE

In a special session, according to "Voice of the Municipalities", the City Government of Ranchuelo, Province of Las Villas, decided to confiscate the butcher shops and the necessary amount of cattle to supply the local public with meat, in the interval until the central government should solve the problem of the meat supply.

CHILE

SE MODIFICA EL REGLAMENTO DE CONSUMO PARA LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE DE SANTIAGO

En el "Boletín Municipal" de Santiago, del 20 de diciembre de 1944, aparece un Decreto reemplazando algunos artículos del Reglamento de Consumo para los servicios dependientes de la Empresa de Agua Potable de la ciudad de Santiago, que fué aprobado en junio de 1937 y posteriormente modificado por otro decreto dictado en el mes de julio de 1942.

Por la mencionada disposición, que comenzó a regir en primero de enero del corriente año, se elevan las tarifas por el consumo de agua en la ciudad de Santiago, dividiéndose en seis, marcadas de la A a la F, ambas inclusive, estableciéndose en ellas el consumo mínimo mensual y los metros cúbicos a consumir, con arreglo al diámetro del medidor, así como los excesos sobre el mínimo, por metro cúbico, según se trate de servicios en zonas en que no exista elevación mecánica, o en zonas que están dotadas de plantas de elevación mecánica.

Las viviendas acogidas a la Ley de Habitación Popular, gozarán de una rebaja del 50 por

CHANGES IN THE REGULATIONS ON DRINKING WATER IN SANTIAGO

In the "Municipal Bulletin" of Santiago of December 20, 1944, a Decree appears replacing certain articles of the Regulation of Consumption of those services subsidiary to the Water Works of the city of Santiago de Chile, which had been passed in June 1937 and subsequently changed by another decree dated July 1942.

Under this provision, which wen into effect the first of this year, water rates for the city of Santiago are raised, divided into six groups from A to F inclusive, and stating the minimum monthly quota and the cubic meters for consumption, specifying the diameter of the meter, as well as excesses over the minimum by cubic meter, according to whether the service is in zones where no mechanical elevation exists or in zones with facilities for mechanical elevation.

Dwellings affected by the Peoples' Housing Law will be allowed a 50% reduction over the regular rates, providing requisites under the respective laws are fulfilled and accredited with a certificate from the Peoples' Dwelling Fund

ciento sobre las tarifas fijadas por los artículos del caso, siempre que cumplan con los requisitos que exigen las Leyes respectivas, lo que se acreditará con un certificado de la Caja de la Habitación Popular y por plazo que fijan dichas Leyes; regulándose también las tarifas que deben pagar las piscinas públicas.

Las concesiones ya otorgadas sobre la base de porcentajes de rebaja, quedarán automáticamente modificadas, en la proporción en que se alzan las tarifas con arreglo al mencionado Decreto.

PRESUPUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO, PARA EL AÑO 1945

En el referido "Boletín Municipal", correspondiente al 29 de diciembre de 1944, figuran los Presupuestos Ordinario y Extraordinario que regirán para dicha Ciudad durante el corriente año.

Entre los ingresos del Presupuesto Ordinario, aparecen:

Producto de bienes municipales	$ 150,000
Producido de los establecimientos y explotaciones municipales.	
Explotación directa de los Mercados Municipales. . .	3.119,000
Explotación de Ferias y Vegas Municipales.	4.870,000
Explotación directa de Mataderos.	550,000
Recaudación domiciliaria Aseo (Art. 13 D. F. L. No. 245)	3.200,000
Producto de los establecimientos de cremación y beneficio de los desperdicios comunales, venta de basuras. . . .	360,000
Producido del servicio de agua potable (D. F. L. No. 324, 25% utilidades)	300,000
Establecimientos varios . . .	145,100
Contribuciones e impuestos municipales	
Contribuciones de bienes raíces (menos rebajas, etc.) . . .	62.362,496
Derechos municipales por concesiones permisos o pagos de servicios	8.466,300
Rentas varias	6.686,366
Total de Ingresos Ordinarios.	$90.209,262

for the period fixed by law; rates to be paid on public tanks are also specified.

Previously authorized concessions as to percentage reductions will automatically be changed in proportion to the increased rates under said Decree.

BUDGETS FOR SANTIAGO FOR THE YEAR 1945

In this same "Municipal Bulletin" for December 29, 1944, appear the regular and special budgets for this city during the current year.

As income in the Regular Budget appear:

Income from Municipal Property	$ 150,000
Income from Municipal Establisments and Operations	
Operation of the municipal markets.	3.119,000
Operation of municipal fairs and grounds.	4.870,000
Operation of slaughterhouses.	550,000
House collection (Sanitation) (Art. 13 D. F. L. No. 245)	3.200,000
Income from cremating and waste, sale of garbage. . .	360,000
Income from drinking water (D. F. L. No. 324, 25% profit)	300,000
Various.	145,100
Municipal taxes and imposts	
Taxes on real estate (less reductions, etc.)	62.362,496
Municipal charges for concessions, permits or payment for services	8.466,300
Various	6.686,366
Total of regular income. . . .	$90.209,262

Entre los egresos se encuentran:

Sueldos del personal de planta.	$10.923,000
Gastos variables	
Personal contratado y a jornal.	35.423,595
Gastos Generales.	12.588,998.87
Adquisición de materiales y bienes muebles.	6.434,200
Obras y Adquisiciones de Inmuebles.	3.299,812
Gastos financieros.	15.427,390
Leyes y Obligaciones Sociales.	2.886,450.15
Cuentas pendientes.	186,300.50
Libre disposición.	784,283.93
Imprevistos.	2.255,231.55
Total de egresos ordinarios.	$90.209,262.00

Los ingresos y egresos del Presupuesto Extraordinario, son como sigue:

INGRESOS

a) Emisión de bonos para el pago de expropiaciones, en conformidad al Plano Oficial de Urbanización de Santiago. .	$20.000,000	
b) Saldo en Bancos para el pago de expropiaciones, más posibles apropiaciones.	245,513.13	
c) Fondos provenientes de demoliciones, incluído en el saldo no invertido.	200,000	
d) Saldo de la emisión por valor de $29,469.500, para el pago de cuentas atrasadas.	966,500	$21.412,013.13
Total ingresos extraordinarios. . . .		$21.412,013.13

EGRESOS

Para pagar cuentas pendientes anteriores al 31-XII-1942. . . .		966,500
a) Para el pago expropiaciones.	$20.245,513.13	
b) Para gastos motivados por las expropiaciones.	200,000	20.445,513.13
Total egresos extraordinarios.		$21.412,013.13

Among the Payments are listed:

Salaries, regular personnel. . . .	$10.923,000
Varying expenses	
Daily wages and special contracts.	35.423,595
General Expenditures.	12.588,998.87
Purchase of Materials and Equipment.	6.434,200
Purchase of property and Improvements.	3.299,812
Financial Expenses.	15.427,390
Social laws and obligations. . . .	2.886,450.15
Pending bills.	186.300.50
Special fund.	784.283.93
Contingent fund.	2.255,231.55
Total of regular expenditures.	$90.209,262.00

The Income and Expenditures of the Special Bubget are as follows:

INCOME

a) Bond issue to pay expropriations according to the Master Urbanization Plan of Santiago.	$20.000,000	
b) Balance in Banks for payment of expropiations plus possible acquisitions .	245,513.13	
c) Funds from demolitions, included in balance not invested	200,000	
d) Balance of issue for $29.469,500. for payment of outstanding bills. . .	966,500	$21.412,013.13
		$21.412,013.13

EXPENDITURES

To pay bills pending from previous to 31-XII-1942.		966,500
a) To pay expropriations.	$20.245,513.13	
b) Expenses in connection with expropriations. . . .	200,000	20.445,513.13
		$21.412,013.13

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE PAVIMENTACION DE SANTIAGO, PARA 1945.

Conservación, ruptura y reposición:
(Artículo 20 y otros)

Total de los ingresos.	$20.651,000
Total de los egresos, comprendiendo los gastos fijos y variables.	$20,651,000
Obras nuevas	
Ingresos.	$15.693,630.50
Egresos.	$15.693,630.50

SE CONSTRUIRAN EN TRAIGUEN UN TEATRO Y UN MATADERO MODELO

En el número 14 de la "Comuna Autónoma", de Santiago de Chile, correspondiente a los meses de noviembre y diciembre de 1944 y enero de 1945, aparece una información que expresa que en la Tesorería Comunal de Traiguen se ha recibido recientemente una Ley que autoriza a la Municipalidad para que directamente o por intermedio de la Caja Autónoma de Amortización de la Deuda Pública, emita bonos hasta la de suma de $1,500,000.00, con un interés del 7% anual y una amortización acumulativa también anual del 1%.

El producto de este empréstito se destinará a la construcción de un edificio para Teatro y Oficinas Municipales y para la terminación de las obras de instalación del Matadero Municipal.

Para servir este empréstito, se establece en la Ley una contribución adicional del uno y medio por mil anual, sobre el avalúo de los bienes raíces de la Comuna, hasta la total cancelación de la deuda.

EL MERCADO MODELO DE LA MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

Según otra información de "Comuna Autónoma" (No. 14), con una sencilla e imponente ceremonia se inauguró el Mercado Modelo de la Comuna de Providencia, en diciembre del pasado año, producto de la iniciativa y del esfuerzo del Alcalde y Regidores. Con esta inauguración, la Municipalidad de Providencia aporta una gran obra al creciente progreso de la Comuna.

BUDGET FOR THE PAVING DEPARTMENT OF SANTIAGO, 1945

For maintenance, breakage and replacement (Art. 20, etc.):

EXPENDITURES

Total income.	$20.651,000
Total expenditures, including fixed and special expenses.	$20.651,000

NEW IMPROVEMENTS

Income.	$15.693,630.50
Expenditures.	$15.693,630.50

THEATER AND MODEL SLAUGHTER-HOUSE TO BE BUILT IN TRAIGUEN

In Nº 14 of *"Comuna Autónoma"* of Santiago de Chile, for November and December 1944 and January 1945, a report appears to the effect that the Town Treasury of Traiguen is receiving the benefit of a recently passed law authorizing the municipality to issue bonds up to the amount of $1,500,000. with 7% annual interest and an accumulative amortization of 1% annually, either directly or through the Autonomous Fund for the Amortization of the Public Debt.

The product of this loan shall be dedicated to the construction of a building to house a theater and municipal offices and to finish the work of installing the Municipal Slaughterhouse.

To pay off this loan, an additional assessment of one and a half per mill has been established in a law, to be levied on the real property of the town until the debt is paid off.

MODEL MARKET IN THE TOWN OF PROVIDENCIA

According to another report in "Comuna Autónoma" (No. 14), a simple and impressive ceremony marked the inauguration of the Model Market of Providencia last December, as a result of the initiative and efforts of the Mayor and Aldermen. This inauguration marks a great step in the progress of this town.

LA VII CONFERENCIA DEL DISTRITO ROTARIO 39 DEL ECUADOR, APOYA AL INTERMUNICIPALISMO

A propuesta de nuestro Comisionado el Doctor Héctor Romero Menéndez, *La Séptima Conferencia del Distrito Rotario 39 del Ecuador,* adoptó el siguiente Acuerdo:

Considerando: Que el cuarto postulado de Rotary International propugna la inteligencia, la buena voluntad y la paz entre los pueblos todos del Mundo;

Que, sin perjuicio de la gestión diplomática de los Gobiernos, las relaciones directas y sinceras de las ciudades, sobre las fronteras de las Naciones, contribuyen eficazmente al logro de una convivencia universal de comprensión y armonía;

Acuerda:

1º) Expresar su simpatía y su aplauso al esfuerzo que se realiza por una vinculación internacional de las ciudades, y por ellas de sus municipios, que al mismo tiempo que derivará en el perfeccionamiento de los métodos de administración comunal, propenderá también en grande escala a un mayor acercamiento entre las naciones y consecuentemente al establecimiento de una paz universal, fecunda y duradera;

2º) Formular sus más fervientes votos por la prosperidad y engrandecimiento de la Asociación Nacional de Municipios del Ecuador, creada por el Primer Congreso de Municipios Ecuatorianos, en concresión de los mismos ideales de mejoramiento y comprensión de los pueblos; y

3º) Transcribir el presente acuerdo al Director de la Unión Internacional de Ciudades, a la Junta Directiva del Congreso Interamericano de Municipios, a la Asociación Nacional de Municipios Ecuatorianos y a todos los Concejos Municipales del Ecuador.

Dado en la Ciudad de Baños del Tungurahua, a los veintinueve días del mes de abril de mil novecientos cuarenta y cinco.

THE VII TH CONFERENCE OF THE DISTRICT ROTARY 39 OF ECUADOR ENDORSES OUR INTERMUNICIPAL MOVEMENT

At the suggestion of our appointee in Ecuador, Dr. Héctor Romero Menéndez, the Seventh Conference of the District Rotary 39 of Ecuador, adopted the following Resolution:

Whereas, the Fourth Postulate of the International Rotary advocates intelligence, good will and peace among the peoples of the whole world;

and whereas, the direct and sincere relations between cities, beyond national boundaries, contributes substantially to the success of universal harmony and good will, without harming international diplomacy;

BE IT RESOLVERD:

1. To express our sympathy and approbation for the effort which is being made toward an international union of cities, and through them of municipal governments, which at the same time will lead to improvement in municipal administration methods, and will tend to bring rapprochement on a large scale between nations and consequently the establishment of productive and lasting universal peace;

2. To extend the most cordial good wishes for the growth and success of the National Association of Municipalities of Ecuador, created by the First Ecuadorian Congress of Municipalities, as a result of these very ideals for improvement and understanding on the part of the people;

3. To transmit this resolution to the Director of the International Union of Cities and to the Board of Directors of the Inter-American Congress of Municipalities, to the National Association of Municipalities of Ecuador and to all City Councils of Ecuador.

In the City of Baños del Tungurahua, April 29th, 1945.

SISTEMAS ESTADUALES DE RETIRO, PARA EMPLEADOS MUNICIPALES

Según información contenida en el *"News Bulletin"* ("Boletín de Noticias") de la *Public Administration Clearing House,* de Chicago, correspondiente al 30 de Julio, casi ha sido duplicado este año el número de los casos en que los Estados han establecido sistemas de retiro al cual pueden acogerse los empleados municipales de todo el territorio estadual. Nueve Estados más, han votado leyes estableciendo dichos sistemas, y otros dos Estados han aprobado enmiendas a leyes ya existentes, con el fin de hacer que éstas resulten más prácticas y aceptables para las localidades a quienes afectan.

Además de ese fructuoso resultado de las sesiones legislativas de 1945, en pro de los empleados municipales, varios otros Estados han introducido enmiendas en sus leyes relativas al mencionado retiro, con el propósito de aumentar tanto la ascendencia de los aportes como la cuantía de los beneficios.—Tal es lo que reporta la *American Municipal Association* (Asociación Municipal Americana) en su *survey* de los resultados legislativos alcanzados a ese respecto en el corriente año.

Connecticut, Indiana, Iowa, Maryland, Michigan, Montana, Nebraska, Oregon, y la Carolina del Sur, fueron los nueve Estados que, como se ha dicho más arriba, votaron leyes creando sistemas de retiro que benefician a todos los empleados municipales. Con esto, asciende a veintidós el número de Estados donde rigen tales sistemas.

Característico es el caso de Oregon, Estado que les permite a los municipios acogerse, o no, a las estipulaciones de esa ley. En el plan oregonense, las municipalidades y sus empleados contribuyen con cantidades iguales, al fondo de retiro, pero el empleado puede limitar su aporte hasta el 5% de su salario—con la proporcional reducción en el disfrute de los beneficios. Tanto los funcionarios electivos, como los que ocupan sus cargos mediante nombramiento, pueden ser beneficiarios, si optan por ello.

Los demás Estados, que tienen leyes sobre el particular a que nos estamos refiriendo, además de los ya nombrados, son: California, Colorado,

STATE RETIREMENT SYSTEMS FOR MUNICIPAL EMPLOYEES

Statewide retirement systems for municipal employes were nearly doubled in number this year when nine states adopted legislation setting up such systems and two other states amended previously-enacted statutes to make them more workable and acceptable to localities, according to the *News Bulletin* of the Public Administration Clearing House of July 30th.

Besides this fruitful result of 1945 legislative sessions for municipal employes, a number of other states amended their municipal employe retirement laws to increase both coverage and benefits of their retirement programs, a survey of 1945 legislative results by the American Municipal Association shows.

Connecticut, Indiana, Iowa, Maryland, Michigan, Montana, Nebraska, Oregon and South Carolina were the states setting up statewide retirement systems for municipal employes, bringing to 22 the number of states with such systems.

Typical of the new statewide systems is Oregon's, which allows municipalities to join if they choose. This plan provides for equal contributions from municipality and employe, but allows the employe to restrict his contribution to 5% of his salary, though this reduces his benefits accordingly. Both elective and appointive officials may participate if they choose.

Besides the nine states setting up new statewide retirement systems for local employes this year, and the two which are revising previously-enacted statutes, the following states have such systems: California, Colorado, Illinois, Maine, Massachusetts, Minnesota, New Jersey, New York, Ohio, Virginia and Wisconsin.

With three exceptions (Iowa, Colorado and Ohio), the various state systems are optional as to municipal participation.

FEDERAL SUBSIDIES FOR MUNICIPAL AIRPORTS

The likelihood of increased flying after the war prompted 18 states to enact airport and aviation laws during recent legislative sessions, in view of the possibility of federal

Illinois, Maine, Massachusetts, Minnesota, New Jersey, New York, Ohio, Virginia, y Wisconsin.

Con sólo tres excepciones (Iowa, Colorado y Ohio), los varios sistemas estaduales son opcionales, en cuanto a la participación que en ellos tomen los municipios.

SUBSIDIOS FEDERALES PARA AEROPUERTOS MUNICIPALES

La probabilidad de que, una vez terminada la guerra, aumente considerablemente la actividad de la aviación civil, ha movido a dieciocho Estados a legislar sobre aviación y aeropuertos, durante los recientes períodos legislativos, y principalmente en vista de la posibilidad que existe, de que el Gobierno Federal conceda subsidios para la construcción de aeropuertos municipales. Varios de esos Estados han creado Comisiones de Aeronáutica, o Juntas, para ocuparse de los programas referentes a la navegación aérea y aeropuertos estaduales; y otros, han autorizado a los municipios, para aceptar la ayuda federal, en ese sentido.

Lo que precede, aparece en la edición del 31 de Julio, del "*News Bulletin*" ("Boletín de Noticias") de la *Public Administration Clearing House*, de Chicago.

Añádese en esa información, que son seis los Estados que autorizan a sus municipios a poseer, construir, u operar aeródromos. En Nebraska, cuya ley sobre el asunto es muy semejante a las otras varias votadas en los otros Estados, se concede a las municipalidades el derecho de adquirir, construir, mantener y operar aeropuertos; de disponer de otras facilidades para la navegación aérea; y de emitir bonos e imponer tributación para su sostenimiento, etc. Los municipios pueden aceptar subsidios del Gobierno Federal; y se les otorgan facultades para expropiar todo aquello que fuese menester para los susodichos aeropuertos.

En otros Estados, se autoriza la creación de Secciones Aeronáuticas Estaduales; y en algunos se da facultad para establecer tributos, cuyo producto se destinará al fomento de aeródromos. Dos Estados facilitarán servicios técnicos a los municipios, para el desarrollo, en éstos, de aeropuertos; y un Estado concede autorización para que se inviertan fondos públicos para suprimir riesgos; además de facultar la adopción de reglamentos de zonificación.

subsidies for municipal airport construction. Several established aeronautics commissions or boards to administer state aviation and airport programs and other authorized municipalities to accept federal aid. This report appears in the July 31st *News Bulletin* of the Public Administration Clearing House of Chicago.

Authorization for municipalities to own, construct or operate airports was given by six states. The Nebraska law, which is typical of many of these, gives municipalities the right to acquire, construct, maintain and operate airports and other air navigation facilities and to issue bonds and levy taxes for their support. Municipalities may accept federal subsidies and are given the power of condemnation for airport purposes.

Other states authorized creation of state aeronautics divisions, and some the power to levy taxes for airport purposes. Technical services for airport development will be provided municipalities by two states and one authorized the expenditure of public funds for the elimination of hazards and granted the power to adopt and enforce zoning regulations.

EXEMPTION OF SERVICE MEN FROM TAXES

Servicemen have been exempted from paying several kinds of taxes by the action of state legislatures convening this year, the Federation of Tax Administrators reports, according to the *News Bulletin* of August 2nd.

Exemptions have been granted to include income, property, veteran loans, motor vehicles and, in one state, on estates left by deceased servicemen. Three states have granted exemption from property taxes in some form.

MUNICIPAL CENTRAL HEATING PLAN

The "News Bulletin" of August 3rd states that Chisholm, Minn., has planned a central heating system as Postwar Project No. 1, and states that the city council recently passed an ordinance granting a franchise for furnishing steam heat and electric power to the entire city from one central plant.

This is the second city in the state of Minnesota and the second in the whole country to provide community central heating. Escanaba, Mich., has a similar plan under consideration.

EXENCION DE IMPUESTOS, A QUIENES PRESTAN SERVICIOS DE GUERRA

El "News Bulletin" del 2 de Agosto dice que, según informa la *Federation of Tax Administrators* (Federación de Administradores de Impuestos), han sido eximidas de pagar varias clases de impuestos(gracias a la actuación al respecto, de las legislaturas estaduales reunidas este año) las personas que prestan servicios de guerra.

Las exenciones concedidas comprenden: impuestos sobre la renta, sobre la propiedad, sobre préstamos a los veteranos, y sobre los vehículos movidos a motor mecánico. Un Estado ha concedido exención sobre los impuestos que graven a los bienes raíces dejados por individuos de dichos servicios, que hayan fallecido. Otros tres Estados han eximido a la propiedad, de la tributación, en una forma o en otra.

PLAN MUNICIPAL, DE CALEFACCION CENTRAL

En su edición del 3 de Agosto, el "*News Bulletin*" comunica que la ciudad de Chisholm (Estado de Minnesota) ha planeado—como Proyecto No. 1 para la Post-guerra—establecer un servicio de calefacción central para toda la localidad; y añade que el Consejo Municipal recientemente adoptó una Resolución, aprobando que se le suministre a toda la ciudad, calefacción mediante el vapor, y energía eléctrica, desde una planta central operada por el Municipio.

Esta es la segunda de las ciudades de Minnesota—y también la segunda, en el país entero—que suministrará a la comunidad calefacción central. Escanaba (en el Estado de Michigan) está estudiando un plan similar.

The Chisholm franchise authorizes the construction of an adequate steam and electric generating plant with the necessary underground heat distribution lines and electrical circuits just as soon as war production schedules permit. This will furnish every residential, commercial and industrial building with heat, since it can be adapted to existing heating systems; will eliminate individual furnace stoking and ash handling; abate smoke nuisance, and save approximately 25% on the overall fuel consumption, not to mention space-saving (since furnaces can be removed and basements possibly eliminated).

La Resolución del Consejo Municipal de Chisholm, antes aludida, autoriza que se construya una adecuada planta generadora de electricidad y de vapor, con las necesarias líneas subterráneas de distribución; y que esto se haga tan pronto lo permitan las restricciones impuestas por la guerra. La ejecución de tal proyecto, les proporcionará calefacción a todos los edificios, residenciales, comerciales, e industriales, puesto que los actuales sistemas empleados para calentarlos, pueden ser adaptados al nuevo régimen sobre el particular. Además, se eliminarán de ese modo, las molestias de tener que atender a las hornallas individuales, y de arrojar las cenizas que éstas producen; habrá menos incomodidades causadas por el humo; y se economizará, aproximadamente, un 25% del combustible que ahora hay que gastar—y todo ello, sin contar con que podrá haber asimismo economía de espacio (puesto que será posible suprimir las mencionadas hornallas individuales, y hasta, tal vez, se podrá prescindir de los sótanos).

NUEVA ZELANDIA

NUEVA ZELANDIA REAJUSTA LAS FUNCIONES DEL GOBIERNO LOCAL

La "National Municipal Review" ("Revista Nacional Municipal"), en el número correspondiente al mes de Enero de 1945, hace notar que la legislación recientemente promulgada en Nueva Zelandia tiende a obtener: un reajuste entre las secciones de gobierno local que tienen un múltiple campo de acción, y las

NEW ZEALAND ADJUSTS LOCAL GOVERMENT FUNCTIONS

The "National Municipal Review" for January 1945 pointed out how in recent legislation a readjustment of functions between multi-purpose and ad hoc units of local government, an increase in local government functions, and conflicting trends toward the establishment and abolishment of special local units are evidenced in New Zealand.

que están encargadas de funciones *ad hoc;* un aumento en las facultades propias del gobierno local; y la armonización de las tendencias antagónicas que existen respecto a la creación o a la supresión de determinadas unidades gubernativas municipales.

Hace algo más de tres años, fué votada la *Soil Conservation and River Controls Act* (Ley para la Preservación del Suelo, y Control de los Ríos), en la cual se dispone el establecimiento de un Consejo Central, con poderes para formar nuevos *catchment districts* (''distritos de desagüe'') y para fijar los confines de éstos. También controla ese Consejo las concesiones del Gobierno Central referentes a la preservación del suelo. Varios de dichos distritos han sido creados, y otros hállanse en proceso de formación. Trátase de departamentos gubernamentales *ad hoc*, con poder independiente, que los faculta para imponer tributación cuyo rendimiento es dedicado a las operaciones de conservación de la tierra y control de los ríos; y que, generalmente, ejercen jurisdicción sobre toda la cuenca de un río, o de un grupo de ellos.

En 1939 entraron en vigor ciertas disposiciones legales relativas a Seguridad Social, y en las que se proveía lo pertinente al Seguro Hospitalario. Esto ha aumentado mucho la labor de los hospitales; y, como el Fondo de Seguridad Social no suministra todos los recursos necesarios para las atenciones hospitalarias, los gobiernos locales tienen que aportar la diferencia que haya, o el Ministerio de Hacienda puede deducirles a éstos las sumas requeridas para el caso, tomándolas (más los intereses correspondientes) de cualesquiera subvenciones o donaciones que les tenga acordadas el Gobierno Central. Sólo un municipio se ha negado a imponer tributación especial para esto, y le fueron reducidos los subsidios que recibía.

Algunos gobiernos locales han expresado ya su deseo de seguir haciendo funcionar los *Emergency Precautions Services* (Servicios Precaucionales de Emergencia) organizados durante la guerra, adaptándolos para el tiempo de paz. Como únicamente se concederán pequeñas subvenciones a las municipalidades, para el mantenimiento de dichos Servicios, cada localidad tendrá que resolver sobre este punto si sufraga, o no, el resto del costo.

Por espacio de treinta y seis años han estado controlados por juntas especiales los departamentos municipales de bomberos. Algunos de los miembros de esas juntas, son representantes de las empresas aseguradoras contra incendios. Las compañías de seguros, y el Gobierno Central, contribuyen en bastante parte a pagar el costo de sostenimiento de los referidos departamentos. Y ha habido vigorosas manifestaciones de opinión, en pro y en contra, cuando recientemente propuso el Ministro de Asuntos Interiores, que los servicios de bomberos sean puestos bajo el exclusivo control de las autoridades municipales.

Over three years ago, the Soil Conservation and River Controls Act was passed, providing for a central council empowered to form new catchment districts and define their boundaries. It also controls central government grants for soil conservation. Several new such districts have been formed and others are in the process of formation, and they are local ad hoc governments with independent rating powers for soil conservation and river control purposes, with jurisdiction usually over an entire watershed of a river or group of rivers.

In 1939 social security provisions came into effect providing for hospital insurance. This has greatly increased the work of hospitals, and since social security funds do not provide all the neccesary resources for hospital support, local goverments must make up the balance, or the Minister of Finance may deduct the amount plus interest from any central goverment grants payable to the locality. Only one municipality has refused to levy a rate and had its grants reduced.

Some local authorities have already indicated a desire to keep up the Emergency Precautions Services established because of the war emergency, organized for peacetimes. Only small grants will be given localities for maintenance, so it will be optional with the localities whether they will provide most of the funds or not.

For some 36 years municipal fire departments have been controlled by special fire boards including representative of fire underwriters. Insurance companies and the central government contribute to the expenses of these departments to an important degree, and strong pronouncements for and against have been the result of a recent proposal by the Minister of Internal Affairs that fire services be put under the control of municipalities and town boards.

COMENTARIOS

NOTES AND COMMENTS

(*A continuación insertamos algunos comentarios contenidos en cartas recientemente recibidas en el Secretariado de la Comisión Panamericana de Cooperación Intermunicipal, procedentes de distintos países, las cuales se refieren a la labor de la Comisión, y a nuestro "Boletín".*)

..."Compenetrada la Municipalidad de esta ciudad, de los importantes fines perseguidos por dicha Comisión, muy pronto enviaré informe de algunos puntos tratados por ella sobre el particular, colaborando así con esa entidad en lo que sus posibilidades le permiten..."

Salv. Casasola Torre, Intendente Municipal, Chiquimula, Departamento de Chiquimula, República de Guatemala.

(*N. de la D.*: Por cuanto Guatemala es uno de los muy pocos países de toda la América, cuyos municipios aún no se han sumado en forma oficial, a nuestro movimiento de cooperación intermunicipal panamericana, nos es particularmente grato el notar —y el hacer público por este medio— que ya dicha hermana República está demostrando activo interés en nuestra magna obra. Nos complace grandemente el recordar que la Ciudad de Guatemala ha expresado, por conducto de su digno Intendente Municipal, que "el Concejo, animado de los mejores sentimientos de solidaridad y confraternidad, aprobó en principio prestar su colaboración en ese movimiento de Cooperación Interamericana"..., y que, de encontrarlo factible, se adherirá al movimiento y trabajará y colaborará dentro de sus posibilidades. Además, ahora, como manifiestan las líneas que hemos reproducido al comienzo de esta Sección del "BOLETÍN", el importante Municipio de Chiquimula [capital del Departamento del mismo nombre, con una población de cerca de 30,000 habitantes] nos ofrece su valiosa colaboración. Así, pues, creemos que podemos felicitarnos, sinceramente, de que esta hermosa y rica República de la América Central, pronto se hallará a nuestro lado, para compartir, junto con el resto de todo el Continente, la gigantesca y proficua labor en que estamos decididamente empeñados).

(*We publish here some excerpts from letters recently received in the Secretariat of the Pan American Commission on Intermunicipal Cooperation, from different countries, which have to do with the work of the Commission and our "Bulletin"*).

"...Cognizant of the important work of your Commission, I shall send you very soon a report on some points brought up here about this, with reference to such possible collaboration as this city may be able to offer..."

Salv. Casasola Torre, Municipal Intendent, Chiquimula, Department of Chiquimula, Guatemala.

(In view of the fact that Guatemala is one of the few countries in all of the Americas, whose cities are still not officially linked with our movement for Pan American intermunicipal cooperation, we are particularly glad to see —and thus to make public— that this Sister Republic is beginning to show an active interest in our work. It gives us great pleasure to recall that the City of Guatemala, through its Municipal Intendent, has said that "the Council, moved by a spirit of solidarity and ideals of brotherhood in principle has approved collaborating in your movement for Inter-American Cooperation"..., and that as soon as feasible they will join the movement and will work and cooperate as well as they can. Moreover, as shown by the lines above at the beginning of this Section, the city of Chiquimula (capital of the Department by the same name, with a population of some 30,000) offers its valuable cooperation. So we feel that we can really congratulate ourselves that this fine, wealthy Central American Republic will soon be found at our side to share with the rest of the Continent in the gigantic and worthwhile venture in which we are so interested).

.CTA FINAL DEL PRIMER CONGRESO PANAMERICANO DE MUNICIPIOS

(*Continuación.*)

SEGUNDO: Trazar, en cooperación con las rganizaciones y autoridades de la Ciudad que aya de ser sede del próximo Congreso y coisionadas para ello, el programa y procediientos a seguir en dicho Congreso, informanlo al Segundo Congreso Panamericano de Muicipios, cuando se celebre, de los resultados de us exploraciones respecto a la necesidad y méodo más efectivo para establecer una organiación panamericana permanente de Municiios.

TERCERO: Cooperar con el Comité Ameicano de la Unión Internacional de Poderes ocales; reunir y distribuir datos e informes especto a problemas sobre administración muicipal; estimular los esfuerzos organizados paa lograr la cooperación entre las ciudades de n mismo país, y entre las ciudades situadas n los distintos países de América, con el fin le mejorar el intercambio internacional y foralecer del modo más efectivo los lazos de amisad entre las ciudades y entre las naciones.

CUARTO: Publicar un boletín, siempre que e hayan obtenido los medios para ello, decidiendo la Comisión su tamaño y la frecuencia le su publicación, el cual tendrá por finalidad facilitar el intercambio de informes sobre temas municipales entre las ciudades de todas las Naciones de América y mantener los Municipios y organizaciones municipales al corriente de los proyectos y planes que la Comisión esté formulando respecto a una organización panamericana permanente de Municipios, cuyos planes deberán ser presentados, para su consideración, al Segundo Congreso Panamericano de Municipios.

71

RELACIONES INTERMUNICIPALES

El Primer Congreso Panamericano de Municipios acuerda:

Que los Municipios americanos pueden comunicarse entre sí y con la Comisión Panamericana de Cooperación Intermunicipal sin necesidad de tramitación diplomática.

(*Continuará.*)

FINAL ACT OF THE FIRST PAN-AMERICAN CONGRESS OF MUNICIPALITIES

(*Continued.*)

SECOND: Determine, in coöperation with the organizations and authorities of the city which is to be the seat of the next Congress and entrusted with the holding thereof, the program to be followed and the procedures of the said Congress, and to report to the Second Pan American Congress of Municipalities, when held, the results of its explorations as to the need for and the most effective method of establishing a permanent Pan American organization of Municipalities.

THIRD: Coöperate with the American Committee for the International Union of Local Authorities; collect and distribute data and information concerning problems of municipal administration; encourage organized efforts of coöperation among cities within the several countries, and among cities located in the different countries of the Americas; in order to improve international interchange and to strengthen most effectively the bonds of friendship between the cities and between the Nations.

FOURTH: Publish a bulletin, provided the necessary means have been obtained, which shall be of such size and appear as often as the Committee shall decide, the purpose of which shall be to facilitate the interchange of information on municipal topics between the cities of all the Nations of the Americas and to keep the Municipalities and organizations of Municipalities currently informed of such plans as the Committee may be developing for a permanent Pan American organization of Municipalities, which plans are to be presented to the Second Pan American Congress of Municipalities for consideration.

71

INTERMUNICIPAL RELATIONS

The First Pan American Congress of Municipalities agrees:

That the Municipalities in the countries of America should communicate among themselves and with the Pan American Commission on Intermunicipal Cooperation without recourse to diplomatic channels.

(*To be continued.*)

"Local Government in Genesee County".—By Frank M. Landers.—Michigan Pamphlets Number 14.—Bureau of Government.—University of Michigan.—1941.—Ann Arbor, Mich., U. S. A.

* * *

"The New York State Tax Bulletin".—Issued by the State Tax Department, Albany, N. Y., U. S. A.—October, 1924.

* * *

"City Proposals Voted Upon: 1941".—Preliminary Report.—Department of Commerce.—Bureau of the Census.—Washington, D. C., U. S. A.—December 22, 1941.

* * *

"Repertório Estadístico do Brasil — Situação Demográfica — No. 1".—(Separata do Anuário Estatístico do Brasil — Ano V — 1939/1940).—Serviço Gráfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.—Rio de Janeiro (Brasil).—1941.

* * *

"The Tennessee Planner".—Tennessee State Planning Commission. — Nashville, Tenn., U. S. A.—Vol. II.—No. 5.—September-October, 1941.

* * *

"Public Affairs".—Published quarterly by the Institute of Public Affairs, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia (Canada).—Vol. V.—No. 2.—Winter, 1941.

* * *

"Supplement to The Borough Bulletin".—Contributed by the Pennsylvania Government Administration Service.—Philadelphia, Pa., U. S. A.—December, 1941; January, and February, 1942.

* * *

"Latin American Journals Dealing with the Social Sciences and Auxiliary Disciplines".—Division of Intelectual Coöperation. — Pan American Union.—Washington, D. C., U. S. A.—1941.

* * *

"Special Libraries".—Published monthly by The Special Libraries Association.—Baltimore, Md., U. S. A.—Vol. 32.—No. 8.—October, 1941

* * *

"Memoranda on Library Coöperation".—By Herbert A. Kellar.—No. 1.—September, 1941.—The Library of Congress.—Washington, D. C., U. S. A.

"City of Reading, Pennsylvania — City Council — Real Property Survey".—Published by the City Council as a Report on Official Project No. 665-23-3-334 conducted under the auspices of the Work Projects Administration.—1940.

* * *

"State and Local Government Debt: 1941".—Department of Commerce.—Bureau of the Census.—Washington, D. C., U. S. A.—December 19, 1941.

* * *

"State Proposals Voted Upon: 1941".—Department of Commerce.—Bureau of the Census.—Washington, D. C., U. S. A.—December 17, 1941.

* * *

"The Instalment Payment of Real Estate Taxes in Wisconsin Municipalities".—Issued by the League of Wisconsin Municipalities.—October, 1941.—Madison, Wis., U. S. A.

* * *

"Florida Municipal Record".—Official Publication of the Florida League of Municipalities.—Vol. XIV: Nos. 8, 9, 10, and 11; December, 1941, and January, February, and March, 1942.—Jacksonville, Fla., U. S. A.

* * *

"Boletín Municipal de la Ciudad de Salta".—Provincia de Salta, República Argentina.—Publicación mensual.—Año VI.—Nº 88.—Octubre de 1941.

* * *

"Gaceta Municipal".—Organo del H. Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez. — Año III.—Nos. 62, 63, 64, 65 y 66.—1º, y 15 de Diciembre de 1941; 1º de Enero, 15 de Enero, 1º de Febrero de 1942.—Tuxtla Gutiérrez, Chis. (México).

* * *

"Illinois Municipal Review".—A Monthly Review of Local Government Activities in Illinois, including Cities, Villages and Towns.—Published by the Illinois Municipal League.—Vol. XX: No. 12, December, 1941.—Vol. XXI: Nos. 1, 2, and 3; January, February, and March, 1942.—Springfield, Ill., U. S. A.

* * *

"Revista Cafetera de Colombia".—Organo de la Federación Nacional de Cafeteros.—Vol. VIII.—Nº 108.—Octubre de 1941.—Bogotá (República de Colombia).

COMISION PANAMERICANA DE COOPERACION INTERMUNICIPAL

UNIONES DE MUNICIPIOS

CANADA:
Canadian Federation of Mayors and Municipalities. — Mount Royal Hotel. — Montreal.

COLOMBIA:
Asociación de Municipios de Colombia. — Bogotá (Colombia).

CUBA:
Unión de Municipios Cubanos. — Palacio Municipal. — La Habana.

CHILE:
Unión Nacional de Municipalidades de Chile. — Viña del Mar.

ECUADOR:
Asociación Nacional de Municipios Ecuatorianos. — Quito (Ecuador).

EL SALVADOR:
Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. — San Salvador.

EE.. UU. DE AMERICA:
The American Municipal Association. — 1313 East 60th Street. — Chicago, Illinois (U.S.A.)

MEXICO:
Confederación Nacional de Ayuntamientos de la República. — Donceles, 106.—México, D. F.

REPCA. DOMINICANA:
Liga Municipal Dominicana. — Ciudad Trujillo, R. D.

URUGUAY:
Reunión de Autoridades Edilicias de la República. — Montevideo.

COMISIONES DELEGADAS

COLOMBIA

Presidente: Dr. Rubén A. García.
Miembros: Dr. Jorge Soto del Corral.
Sr. Jorge Vélez.
Sr. Luis Cano.
Dr. Julio Pardo Dávila.

CHILE

Presidente: Arq. Ricardo González Cortés.
Miembros: Sr. Alcalde Municipal de Santiago.
Sr. Alcalde Municipal de Valparaíso.
Sr. Alcalde Municipal de Viña del Mar.
Sr. Contralor Gral. de la Municipalidad de Santiago.

ECUADOR

Presidente: Dr. Héctor Romero Menéndez.
Miembros: Dr. Miguel Heredia Crespo.
Sr. Augusto Alvarado Olea.
Lic. J. Roberto Páez.
Lic. Luis Enrique Varas Samaniego.

EL SALVADOR

Presidente: Prof. Don José María Melara E.
Miembros: Don Ricardo Sandoval Martínez.
Don José Mauricio Gallardo.
Don José Luis Silva.
Don Manuel de Jesús Varela.

MEXICO

Arqº Carlos Contreras.
Lcdo. Gabino Fraga Jr.
Lcdo. Octavio Vejar Vázquez.
Lcdo. Fernando Sastrías F.
Lcdo. Aurelio Sergio Vieyra.
Lcdo. José T. del Alva Jaime.
Lcdo. Salvador Martínez de Alva.

REPUBLICA DOMINICANA

Presidente: Don Virgilio Alvarez Pina.
Miembros: Don R. Paino Pichardo.
Lcdo. Virgilio Díaz Ordóñez.
Lcdo. Ernesto J. Suncar Méndez.
Lcdo. Víctor Garrido.

URUGUAY

Presidente: Arq. Horacio Acosta y Lara.
Miembros: Dr. Benigno Paiva Irisarri.
Arq. Don Pedro Invernizzi.
Don Félix Núñez.
Ing. Don Juan M. Ramasso.

COMISIONES ORGANIZADORAS

ARGENTINA
Presidente Dr. Luis L. Boffi.

BOLIVIA
Presidente: Sr. Alcalde Municipal de La Paz.

BRASIL
Presidente: Ing. Edison Junqueira Passos.

COSTA RICA
Presidente: Don Manuel Rodó y Parés.

HAITI
Presidente: Mr. Raphael Brouard.

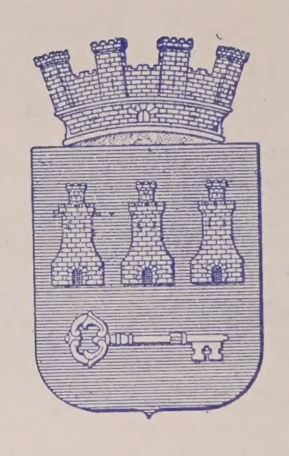
NICARAGUA
Presidente: Sr. Ministro del Distrito Nacional.

PANAMA
Presidente: Dr. Francisco González Ruiz.

PARAGUAY
Presidente: Dr. L. Eugenio Codas.

PERU
Presidente: Dr. Aurelio García Sayán.

Para completar la labor informativa que realizamos, debemos contar con los datos solicitados en el formulario de "Survey" publicado en el No. 1-4 del Año II. Enero-Abril, 1941, del "Boletín", por lo que rogamos a las autoridades municipales su atención a este asunto.



Compañía Editora de Libros y Folletos. O'Reilly 304. Habana.